

# ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

А. М. Медведева,  
кандидат экономических наук, доцент

*Показана структура управления предприятием и место в ней системы управления рисками. Дана методика определения основных параметров системы управления рисками предприятия, включая техническое задание на ее разработку.*

*Enterprise risk management system as part of the whole enterprise management structure is discussed. Main risk management system parameters are described including technical assignment for development of the system.*

**Ключевые слова:** риск, диагностика рисков, управление рисками, сбалансированные показатели деятельности предприятия.

**Key words:** risk, risks' diagnosis, risk-management, balanced scorecard.

Вполне очевидно, что управление рисками (деятельность<sup>1</sup>, направленная на то, чтобы по возможности не допустить нежелательного риск-события, а при неизбежности или факте его свершения – максимально ослабить влияние последствий) является составляющей процесса управления предприятием (табл. 1). Управление рисками представляет собой, образно говоря, «дополнительный вектор» управления предприятием. И направлен этот вектор в «сторону» событий, которые в результате свершения могут изменить состояние предприятия в худшую или лучшую сторону. Первые из них следует по возможности предотвращать (или снижать размер их последствий), а вторые – «культивировать», т.е. создавать наиболее благоприятные условия для их реализации.

Таблица 1

Процессы управления предприятием и рисками предприятия

Процесс управления предприятием	Процесс управления рисками
Постановка целей управления предприятием	Постановка целей управления рисками предприятия
Планирование и бюджетирование	Диагностика рисков. Выявляются риски. Определяются их причины и возможные последствия Анализ и оценка рисков. Определяются взаимосвязанные и дублирующие друг друга риски. Проводится их оценка. Фактические оценки сравниваются с допустимыми/желаемыми Разработка мероприятий по снижению риска (программы управления рисками). Разрабатываются программы управления рисками, формируется бюджет. Рассчитываются оценки остаточных рисков
Исполнение планов	Исполнение программы управления рисками. Выполняются мероприятия, включенные в программу
Учет	Регистрируются все рисковые события, произошедшие на предприятии. Оцениваются их последствия
Контроль исполнения планов	Мониторинг и контроль программы управления рисками. Контролируется процесс и результаты выполнения программ управления рисками. При необходимости в них вносятся корректировки
Анализ и оценка эффективности деятельности	Оценка эффективности системы управления рисками. Оценивается эффективность системы управления рисками путем соотношения результатов ее действия (дополнительной прибыли, дополнительной экономии расходов) и расходов на нее

Процесс управления рисками предприятия должен осуществляться в рамках системы управления рисками (СУР), включающей в себя комплекс элементов, необходимых и достаточных для ведения данного процесса. Такими элементами, по нашему мнению, являются: методика управления рисками, «набор» соответствующих программных, информационных и технических средств, персонал (все работники предприятия), процессы («специфические»: диагностика и оценка рисков, разработка и реализация мероприятий, направленных на их снижение, контроль над результатами мероприятий и «общеправленческие»: целеполагание, планирование, исполнение, учет, контроль, анализ), организационная инфраструктура, необхо-

<sup>1</sup> Екатеринбургский Ю.Ю., Медведева А.М. Диагностика, позиционирование и риски предприятия. М.: АП «Наука и образование», 2008.

димая для ведения этих процессов. И эта система, очевидно, должна быть «четко встроена» в систему управления предприятием.

Построение СУР на предприятиях реального сектора сопряжено с рядом проблем, обусловленных как «слабостью» методического аппарата риск-менеджмента, так и тем фактом, что практика их создания еще не получила широкого распространения. Кроме того, дополнительную сложность внедрения СУР создает недостаточно, как правило, высокий уровень качества менеджмента предприятий. Данное обстоятельство вызывает необходимость проведения дополнительных мероприятий, направленных на повышение этого уровня

(ибо понятно, что функционирование СУР в рамках недостаточно «здоровой» системы управления предприятием вряд ли будет эффективным), а руководители предприятий далеко не всегда оказываются готовыми к каким-либо переменам.

Тем не менее, следует констатировать, что к сегодняшнему дню уже накоплен и положительный опыт внедрения СУР предприятиями реального сектора, что подтверждается как нашей собственной практикой, так и материалами, представленными в периодических изданиях<sup>1</sup>. В результате обобщения данного опыта, нами была разработана процедура формирования СУР (ее алгоритм изображен на рис. 1).

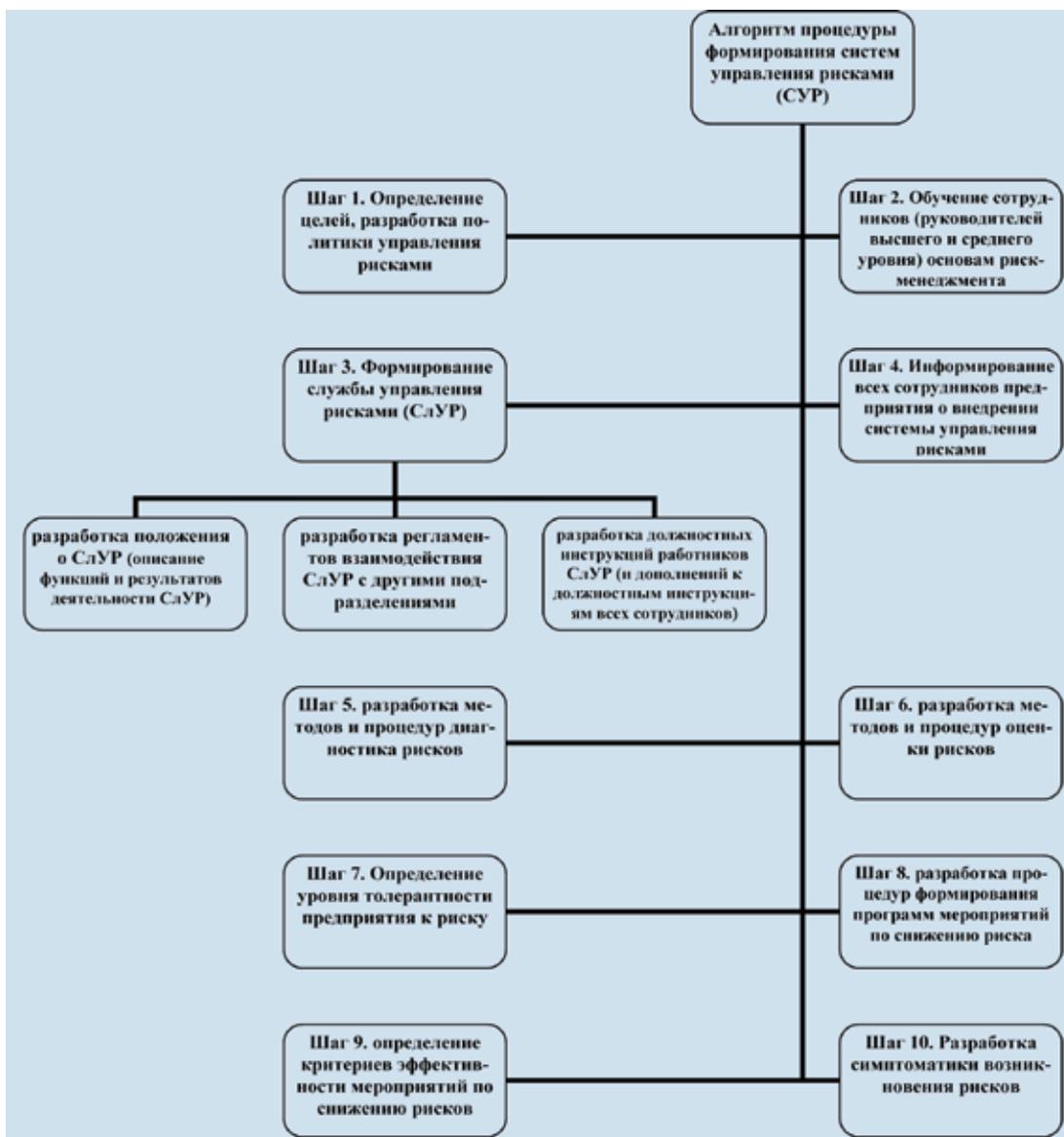


Рис. 1. Алгоритм процедуры формирования СУР

<sup>1</sup> Тарасов И.А. Разработка и внедрение систем управления рисками в крупных промышленных компаниях на примере «ММК» // [www.risk-manage.ru](http://www.risk-manage.ru); Шаповалов В. Как управлять рисками. Финансовый директор // [www.fd.rud.ru](http://www.fd.rud.ru); Слюсаренко А. Управление рисками в проектах внедрения информационных систем управления предприятием // СЮ. – 2008. – № 7 и др.

Данная процедура включает в себя необходимый и, как правило, достаточный для формирования СУР перечень действий. На базе этой процедуры

нами был разработан также типовой вариант технического задания (ТЗ) на формирование СУР. Он представлен в таблице 2.

Таблица 2

ТЗ на формирование системы управления рисками

Содержание работ	Ответственный	Результат
1. Определение целей, разработка политики управления рисками	Руководитель, консультанты	Документ: политика в области управления рисками (содержит описание целей, основных задач, состава участников процесса управления рисками)
2. Обучение сотрудников (руководителей высшего и среднего уровня) основам риск-менеджмента	Руководитель, консультанты	Документ: приказы о направлении сотрудников на обучение основам риск-менеджмента
3. Формирование службы управления рисками (СлУР)	Руководитель, консультанты	Документы: положение о СлУР (содержит описание функций и результатов деятельности СлУР); регламенты взаимодействия (по вертикали и горизонтали) СлУР с другими подразделениями предприятия (содержат описание функций и результатов деятельности по управлению рисками каждым из подразделений предприятия); должностные инструкции работников СлУР (содержат описание функций и операций, а также закрепляют ответственность и полномочия); дополнения к должностным инструкциям сотрудников других подразделений, являющихся участниками процесса управления рисками (содержат описание функций и операций, а также закрепляют ответственность и полномочия)
4. Информирование сотрудников предприятия о внедрении системы управления рисками	Руководитель, риск-менеджер	Документ: приказ о внедрении системы управления рисками. Доведение приказа (а также всех вышеуказанных документов) до соответствующих участников процесса управления рисками. Проведение руководителями линейных подразделений собраний трудовых коллективов с целью разъяснения целей, задач, функций и т.д. управления рисками
5. Идентификация рисков (первичная)		
Этап 1. Экспресс-диагностика проблем предприятия	Риск-менеджер, консультанты	Предварительный перечень наиболее существенных проблем предприятия. Формирование ССП для детальной диагностики рисков предприятия
Этап 2. Диагностика рисков с использованием ССП	Риск-менеджер, консультанты	Полный перечень рисков предприятия
Этап 3. Заполнение анкет руководителями высшего и среднего уровня. Отправка заполненных анкет в адрес СУР	Руководители высшего и среднего уровня	Получение сотрудниками СУР заполненных анкет
Этап 4. Анализ заполненных анкет**	Риск-менеджер, консультанты	Предварительный перечень рисков предприятия. Формирование списка вопросов к сотрудникам предприятия (по необходимости)
Этап 5. Интервью с сотрудниками (по необходимости)	Риск-менеджер, консультанты	Перечень рисков предприятия
5. Идентификация рисков* (текущая)		
Этап 1. Разработка симптоматики возникновения рисков	Риск-менеджер, руководители высшего и среднего уровня, консультанты	Внесение соответствующих дополнений в должностные инструкции сотрудников подразделений, являющихся участниками процесса управления рисками, а также в должностные инструкции работников СУР
Этап 2. Информирование СУР о появлении новых рисков, а также о симптомах возникновения рисков	Руководители высшего и среднего уровня	Переход к этапу оценки рисков
6. Оценка рисков* (получение частных экспертных оценок*, агрегирование частных экспертных оценок**)	Риск-менеджер, руководители линейных подразделений, консультанты	Отранжированный (по степени тяжести риск-последствий) перечень рисков предприятия. Оценка общей рисковой напряженности (ОРН) предприятия
7. Расчет уровня толерантности (УТ) предприятия к риску**	Риск-менеджер, консультанты	Оценка уровня толерантности предприятия к риску
8. Сравнение ОРН и УТ. Анализ перечня рисков предприятия	Риск-менеджер, консультанты	Перечень «рабочих рисков» предприятия – рисков, проранжированных по степени критичности риск-последствий и требующих воздействия, по осуществлении которых соблюдалось бы условие $ОРН < УТ$

**Т3 на формирование системы управления рисками**

Содержание работ	Ответственный	Результат
9. Выбор мероприятий по снижению вероятности реализации и снижению последствий «рабочих рисков»*	Риск-менеджер, руководители линейных подразделений, консультанты	Перечень мероприятий по снижению вероятности реализации и снижению последствий «рабочих рисков»
10. Расчетная оценка эффективности мероприятий по снижению вероятности реализации и снижению последствий «рабочих рисков»*	Директор по экономике и финансам, консультанты	Перечень мероприятий по снижению вероятности реализации и снижению последствий «рабочих рисков» (отранжированный по степени эффективности)
11. Передача руководителю предприятия перечня мероприятий по снижению вероятности реализации и снижению последствий «рабочих рисков» (отранжированного по степени эффективности)	Риск-менеджер, консультанты	Передача руководителю предприятия перечня мероприятий по снижению вероятности реализации и снижению последствий «рабочих рисков» (отранжированного по степени эффективности)
12. Вынесение решения руководителя предприятия в отношении мероприятий по снижению вероятности реализации и снижению последствий «рабочих рисков» (отранжированного по степени эффективности)	Руководитель предприятия	Решение руководителя предприятия в отношении мероприятий по снижению вероятности реализации и снижению последствий «рабочих рисков» (отранжированного по степени эффективности)
13. Исполнение решения руководителя предприятия в отношении мероприятий по снижению вероятности реализации и снижению последствий «рабочих рисков» (отранжированных по степени эффективности). Информирование СУР об исполнении мероприятий*	Руководители высшего и среднего уровня	Отчет в адрес СУР об исполнении мероприятий по снижению вероятности реализации и снижению последствий «рабочих рисков» (отранжированных по степени эффективности)
14. Оценка фактической эффективности мероприятий по снижению вероятности реализации и снижению последствий «рабочих рисков»*	Риск-менеджер, консультанты	Расчет ОРН. Переход к п. 5

\* Подробное описание операций, исполнение которых требуется от сотрудников всех подразделений предприятия в рамках соответствующего этапа управления рисками должно быть приведено в дополнениях к должностным инструкциям сотрудников других подразделений, являющихся участниками процесса управления рисками, и в должностных инструкциях работников СУР.

\*\* Работа проводится с использованием адекватной математической модели.

Понятно, что СУР, формируемые каждым конкретным предприятием, отличаются друг от друга по ряду параметров: составу рискового спектра, возможностям воздействия на риски, способам организации СУР и т.д. (данные параметры мы будем называть далее параметрами конфигурации СУР). В результате анализа структур и состояния элементов СУР, построенных различными предприятиями реального сектора <sup>1</sup>, мы пришли к выводу о том, что приведенные выше, а также другие параметры конфигурации СУР «задаются» определенными (структурообразующими) факторами. В качестве таких факторов нами были выделены:

- 1) конфигурация предприятия;
- 2) стадия жизненного цикла предприятия;
- 3) уровень «глубины» осознания руководством предприятия рисков проблематики;
- 4) региональная специфика;
- 5) актуальный рисковый спектр;
- 6) тип реализуемой стратегии;
- 7) уровень централизации управления;
- 8) уровень регламентации внутренних процессов;

<sup>1</sup> Тарасов И.А. Разработка и внедрение систем управления рисками в крупных промышленных компаниях на примере «ММК» // www.risk-manage.ru; Смолков П. Отчет о состоянии и развитии корпоративного риск-менеджмента в России. 2008 г.; Киринов А. Построение систем управления рисками в авиакомпании // www.risk-manage.ru и др.

- 9) приемлемый уровень риска;  
 10) соотношение размеров совокупного риска и рисков, подлежащих страхованию.

Исследовав зависимость значений различных параметров конфигурации СУР от наиболее «типовых» состояний структурообразующих факторов (фрагмент этого исследования представлен в табл. 3), мы установили, что конкретное значение каждого из этих параметров определяется состоянием одного

или нескольких структурообразующих факторов. Полученные результаты исследования СУР являют собой базу для разработки методического подхода к определению основных параметров конфигурации СУР. Суть данного подхода заключается в следующем: значения основных параметров конфигурации СУР могут быть однозначно установлены, исходя из значений предлагаемых нами базовых характеристик состояния структурообразующих факторов. Определение этих значений представляет собой первый шаг на пути внедрения СУР.

Таблица 3

**Зависимость значений параметров конфигурации СУР от значений базовых характеристик структурообразующих факторов (фрагмент)**

Значения базовых характеристик состояния структурообразующих факторов	Значения параметров конфигурации СУР
Конфигурация предприятия	
Предприятие является самостоятельной структурной единицей	Формируется система «СУР-предприятие»
Предприятие входит в состав холдинга	Кроме системы «СУР-предприятие», необходимо сформировать систему «СУР-холдинг»
Предприятие входит в состав какого-либо объединения (группы)	Кроме системы «СУР-предприятие», необходимо создать систему «СУР-объединение»
Стадия жизненного цикла предприятия	
Выход на рынок	Требуется готовность к очень высоким конкурентным и финансовым рискам. Выход на рынок с новым продуктом сопряжен с рисками недостаточно «активной» реакции потребителя на данный продукт
Рост продаж	Требуется готовность к высоким конкурентным рискам, к рискам изменения потребительских предпочтений, а также к рискам «насыщения» продуктом. Особого внимания заслуживают риски оперативного менеджмента
Замедление роста	Возрастает значимость стратегических рисков. Требуются инновационные решения в отношении стратегии развития предприятия (обновление продуктового ряда, переход в другие сектора рынка и т.д.)
Реструктуризация	Требуется тщательная проработка рисков, сопряженных с реструктуризацией
Уровень «глубины» осознания руководством предприятия рискованной проблематики	
Риски – это объекты, управление которыми должно быть регламентировано на уровне отдельных подразделений	Возможна организация локальных СУР: управление отдельными (наиболее существенными) рисками осуществляется в рамках деятельности подразделений, для которых эти риски являются актуальными
Риски – это объекты, управление которыми должно быть регламентировано на уровне каждого подразделения	Альтернатива: организация либо локальных, либо интегративных СУР
Риски – это объекты, управление которыми должно быть регламентировано на уровне предприятия, включая все его подразделения	Целесообразна организация интегративных СУР

Подводя итог вышесказанному, можно констатировать: предлагаемый нами подход к определению основных параметров конфигурации СУР вкупе с типовым ТЗ на формирование СУР позволяют

в значительной степени повысить эффективность процессов построения СУР на предприятиях реального сектора экономики.

Медведева Анна Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, эксперт-консультант консалтинговой компании «Korna Risk Management»

e-mail: medvedeva-69@mail.ru