Рябова Т.Ф.,

д.э.н., профессор, зам. зав. кафедрой

Московского государственного университета технологий и управления (МГУТУ)

Федорова И.Ю., к.э.н., профессор филиала МГУТУ в г. Волоколамск

Система управления рисками в корпоративных организациях российской экономики

На основе изучения систем управления рисками, разработанных отечественными и зарубежными учеными, а также на основе исследований предприятий российской экономики разработаны стратегии управления корпоративными рисками на предприятиях.

Эффективность деятельности промышленных предприятий и организаций зависит от возможности снижения рисков, возникающих во внутренней и внешней среде. Менеджеры предприятий обязаны вырабатывать и формировать у себя чувство предвидения и устранения рисков во внешней среде при товародвижении и реализации товаров и недопущения их во внутренней среде при выработке готовой продукции.

Как показали результаты исследования, чаще всего риски во внутренней среде возникают по следующим причинам: из-за несоблюдения ГОСТов, технических условий, рецептуры производства продукции, а также из-за недостаточного контроля за качеством продукции со стороны государственных органов; из-за низкого уровня профессионализма; из-за недостаточного освоения объекта управления; из-за безответственного отношения к исполнению своих обязанностей; из-за нарушения правил ведения и организации технологического процесса; из-за чрезмерной перегрузки возложенной на менеджеров работой; из-за превышения норм управляемости и норм обслуживания; из-за низкого качества закупленного сырья; из-за низкого научно-технического уровня техники и всего производства; из-за нарушения условий выполнения договорных обязательств перед партнерами; из-за незнания основ законодательства; из-за несвоевременного перечисления средств в государственные бюджеты различных уровней; из-за монополизма торговых структур и высокого банковского процента и др.; из-за слабых контактов с партнерами (поставщиками сырья и потребителями продукции) по бизнесу; из-за отсутствия тесных взаимоотношений с государственными и коммерческими структурами; из-за неразвитости социально-экономической системы предприятия.

Результаты исследования послужили основанием для вывода, что в условиях рыночной экономики организации постоянно испытывают угрозу риска. В связи с этим на каждом хозяйствующем субъекте необходимо разрабатывать корпоратив-

ную стратегию управления всеми рисками, общую для всего предприятия.

В начале 90-х гг. было проведено международное исследование, которое показало, что когда компании уделяют усиленное внимание периоду подготовки к
реализации проекта, они увеличивают предсказуемость успешной коммерциализации нового продукта в соотношении 2 к 1. Другие ключевые факторы, разделяющие успех новой разработки от поражения, таковы: победившие тратили более чем в два раза больше ресурсов и времени на период подготовки, чем проигравшие; 71% разработок новых продуктов выбился из графика по причинам плохого определения и понимания требований потребителей; самая опасная причина
замедления процесса развития нового продукта, процесса или услуги состояла в
изменении требований к параметрам разрабатываемого объекта [5].

Еще одно исследование, проведенное фирмой Integrated Project Systems, показало, что правильное инвестирование в программное управление рисками может принести до 500% и даже до 900% дохода на вложенный капитал. Управление совокупными, т.е. общими всеми рисками предприятия, а не отдельными их видами должно вестись группами специалистов из разных частей организации. Оно должно осуществляться быстро, так как рисковые профили всей организации, ее стратегий, ее проектов, ее подразделений довольно динамичны, а состав работ по управлению рисками и общая логика этой работы довольно устойчивы [3].

При разработке корпоративной стратегии управления рисками необходимо учитывать, что большинство их повторяется в определенной последовательности и может быть оценено как в натуральном, так и стоимостном измерении. Именно такая особенность рисков на предприятиях позволяет управлять ими, планировать и прогнозировать различные ситуации. Поэтому корпоративная стратегия может основываться на планировании определенного состава управленческих процедур, сбалансированное и своевременное выполнение которых обеспечит снижение рисков, сокращение непроизводительных потерь при определенном вложении финансовых ресурсов и достаточном уровне профессионализма менеджеров. Необходимым условием выполнения корпоративной стратегии управления рисками является нахождение компромисса между запланированными действиями и действиями, предпринимаемыми менеджерами в условиях реальной рыночной ситуапии.

В результате изучения деятельности предприятий пищевой промышленности установлено, что для реализации корпоративной стратегии управления всей совокупностью рисков необходимо на всех стадиях ее функционирования и сокращения потерь планировать и осуществлять следующий комплекс управленческих процедур:

- **Ø** выбор руководителя корпоративной стратегии управления рисками и его команды;
 - оздание центров ответственности по основным видам рисков;
- **Ø** выявление всех сфер основных рисков и элементов сопутствующих их проявлению;
 - **Ø** объединение однородных типов рисков в группы;
 - Ø определение уровня профессионализма менеджеров и назначение ответ-

ственных в соответствии со спецификой проявления рисков;

- **Ø** определение целей достижения эффекта и сокращения потерь по каждому виду рисков;
- **Ø** определение трудовых, финансовых и других видов ресурсов, необходимых для реализации корпоративной стратегии;
- **Ø** составление бизнес-плана корпоративной стратегии с выделением степени участия сотрудников всех структурных подразделений, цехов и участков, где возможно проявление рисков;
- **Ø** выявление рисковых ситуаций, фактически проявившихся в практической деятельности и наиболее оптимальных управленческих решений, принятых менеджерами для устранения рисков;
- **Ø** определение конкретного порядка выполнения действий менеджеров в случае наступления рисковых ситуаций или для упреждения рисков;
- **Ø** составление плана-инструкции действий по каждому возможному виду рисков;
- **Ø** проведение тренингов с ответственными исполнителями корпоративной стратегии, т.е. занятий, на которых осуществляется не только обучение, но и рассмотрение конкретных рисковых ситуаций, разработка вариантных сценариев их эффективного разрешения;
- **Ø** ежедневный мониторинг рисковых ситуаций и анализ принятых мер с их фиксацией для внесения коррективов в планы-инструкции;
- **Ø** еженедельное проведение рабочих совещаний или селекторный сбор информации о рисках, принятых решениях и итогах эффективности за 7 дней недели;
- **Ø** изучение опыта создания интегрированных систем и реализации корпоративных стратегий управления рисками;
- **Ø** контроль выполнения плана-инструкции каждым ответственным центра по рискам;
- **Ø** определение эффективности управления рисками по каждому центру ответственности и каждому риску;
- **Ø** расчет эффективности реализации корпоративной стратегии управления рисками и частого дохода предприятия от принятия оптимальных управленческих решений;
- **Ø** стимулирование персонала, достигшего наибольшего эффекта или сопутствующего его получению и др.

Как свидетельствуют многочисленные исследования, эффективность корпоративной стратегии во многом определяется ролью и стилем поведения руководителя организации и руководителя корпоративной стратегии управления рисками [1,2].

Руководство организации при создании и функционировании эффективной корпоративной системы управления рисками, обеспечивающей сокращение потерь должно осуществлять выполнение следующих видов работ:

Ø преобразовывать сложившийся порядок снижения рисков, их анализа, обобщения и систематизации для формирования корпоративной системы управ-

ления;

- Ø изучать положительный опыт других фирм-партнеров по снижению рисков;
- **Ø** повышать свой профессиональный уровень и пройти специальные курсы подготовки по работе с рисками;
- **Ø** разрабатывать методические пособия по оценке рисков различного вида и определению потерь в случае их наступления;
- **Ø** обучать ответственных менеджеров по центрам за специфические виды рисков путем проведения теоретических занятий, тренингов, мастер-классов, кейс-методов и др.;
- **Ø** разрабатывать бизнес-план проекта по созданию корпоративной стратегии управления рисками и инструкции по наиболее часто встречающимся рискам;
- **Ø** осваивать методы работы с поставщиками сырья, потребителями продукции и коммерческими структурами по принципу доверия;
- **Ø** осуществлять подбор группы сотрудников, умеющих предугадывать риски;
 - **Ø** изучать законодательство в различных сферах деятельности предприятия;
- **Ø** разрабатывать корпоративную стратегию управления рисками, предусматривающую возможное последовательное их возникновение во времени и пространстве в разрезе видов выпускаемой продукции, в разрезе структурных подразделений, цехов и участков, в разрезе поставщиков, потребителей, торговых, транспортных и других организаций-партнеров по бизнесу;
- **Ø** осуществлять учет всех проявлений рисков, времени принятия управленческих решений, их эффективности, сотрудников упредивших или способствующих снижению рисков;
 - Ø контролировать деятельность ответственных за риски;
- **Ø** уметь быстро принимать оптимальные управленческие решения, не допускающие рисков и потерь;
- **Ø** обучать персонал принимать неординарные управленческие решения по снижению рисков;
- **Ø** вносить коррективы в разработанную корпоративную стратегию управления рисками по результатам анализа ее функционирования.

Как показало изучение, в настоящее время разработано несколько систем управления рисками, построенных на различных научных подходах, которые различаются по степени разветвленности и сложности. Например, в стандарте по управлению рисками, разработанном Федерацией европейских риск-менеджмент-ассоциаций (ФЕРМА), приводится структура процесса риск-менеджмента, которая содержит последовательно выполняемые виды работ по управлению (рис. 1) [4]. В структуре представлен их далеко не полный перечень: например, отсутствуют такие виды работ, как анализ, контроль, координация и другие. В данном случае скорее представлен процесс управления одним риском, а не их совокупность.

В австралийско-новозеландском стандарте по риск-менеджменту управление рисками осуществляется по аналогии со стандартом Ferma, но еще более упро-

щенно, как показано на рис. 2 [7].

В представленном варианте вряд ли можно считать приемлемой данную схему для всех предприятий, так как в ней не показаны также некоторые основные элементы.

Исследовательско-консультационная служба США «Тиллингаст-Перрин Пауэрс» разработала и рекомендует использовать общую модель управления, представленную на рис. 3 [8].

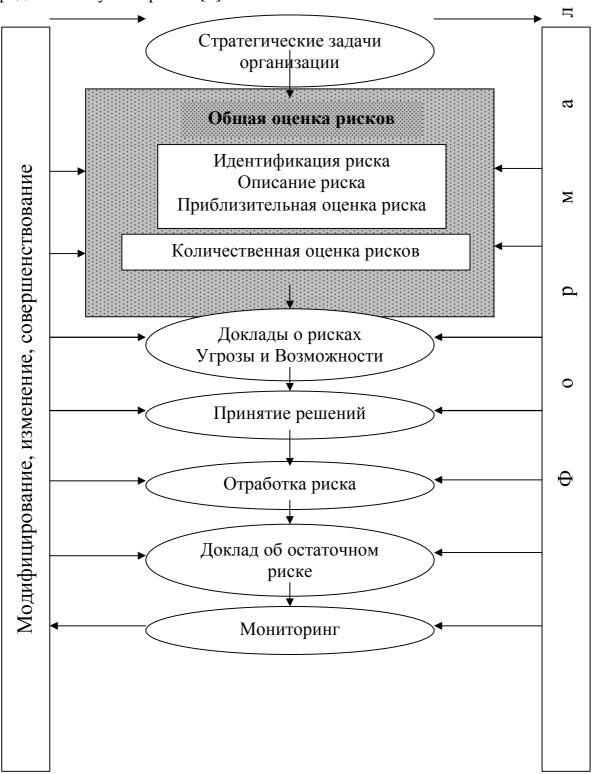


Рис.1. Структура процесса управления рисками по стандарту Ferma

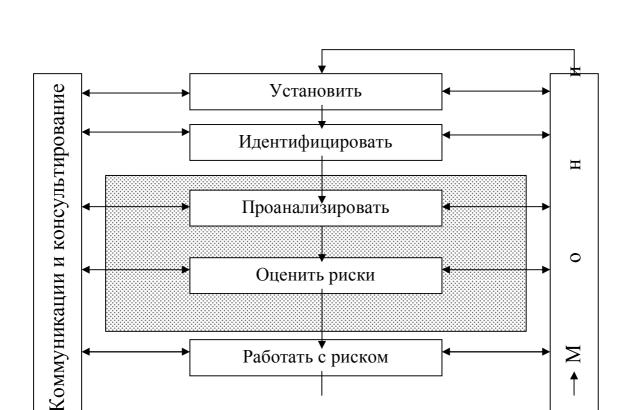


Рис. 2. Процесс управления рисками по автралийско-новозеландскому стандарту

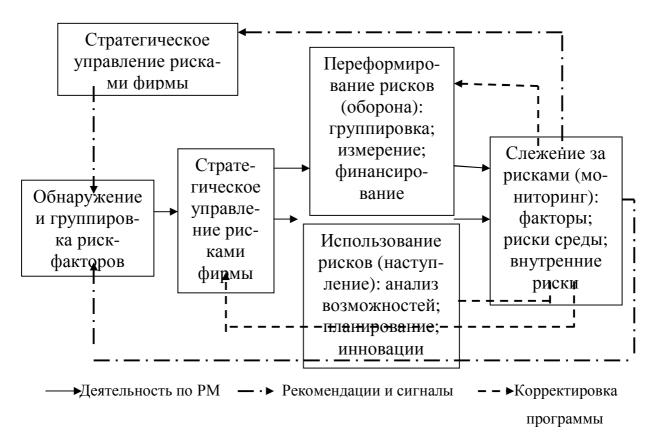


Рис. 3. Общая модель управления рисками по формату на фирме «Тиллингаст-Перрин Пауэрс»

Г.В. Чернова и А.А. Кудрявцев показывают взаимосвязи основных групп задач системы управления рисками, из состава которых можно выделить основные виды работа, связанные с управлением рисками, что видно на рис. 4. [6]



Рис. 4. Взаимосвязи основных групп задач системы управления рисками по Г.В. Черновой и А.А. Кудрявцеву

На основе сопоставления систем управления сделан вывод, что и в данном случае отсутствует признак корпоративности управления, несмотря на содержательность перечисленных задач.

В.Н. Вяткин и другие предлагают корпоративную систему управления, основанную на программном подходе, что показано на рис. 5. Анализ составных элементов разработки В.Н. Вяткина свидетельствует, что система предназначена для крупного промышленного металлургического конгломерата, в ней имеется чрезмерное число подпрограмм, однако действия менеджеров не просматриваются [3]. Поэтому, вряд ли, такую трудоемкую программу, вряд ли возможно, внедрить на предприятиях пищевой промышленности, которые по масштабам производства в сравнении с металлургией можно считать средними.

Из приведенных систем управления рисками видно отсутствие в них сходимости как последовательности, так и состава элементов. Корпоративная стратегия управления рисками должна предусматривать как устранение рисков с минимальными потерями, так и их предвидение.

Таким образом, учитывая отсутствие в пищевой промышленности системы управления рисками, разработана корпоративная стратегия управления рисками, которая ориентирована на сокращение потерь, их упреждение и предвидение.

Сфера корпоративного управления непредсказуемыми рисками содержит следующие механизмы их снижения: страхование, лимитирование, диверсифика-

Z

циию, разделение, аутсорсинг, хеджирование, резервирование. Для управления общими рисками необходимо внедрять следующие меры по их снижению: обновление производства, реструктуризацию производства, труда и управления, рост качества и конкурентоспособности продукции, повышение квалификации персонала.

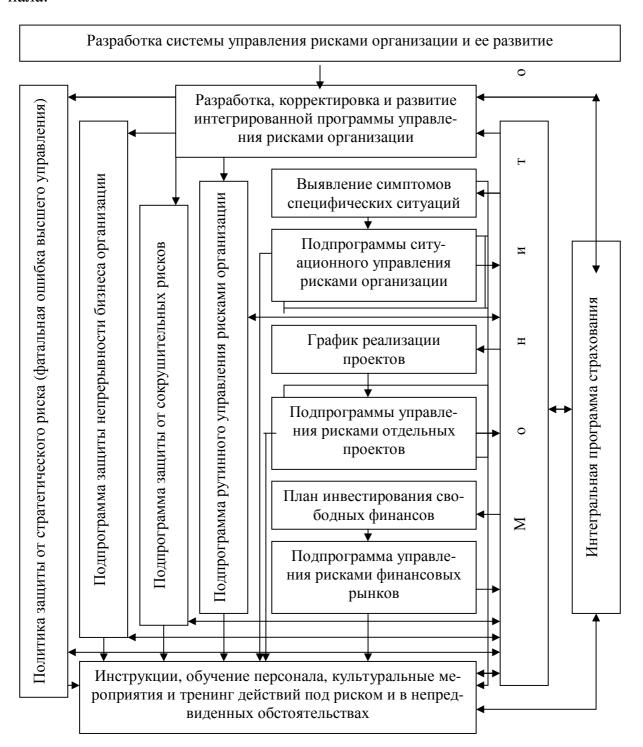


Рис. 5. Графическая модель полного процесса управления рисками организации по В.Н. Вяткину и др.

Корпоративное управление рисками, наиболее часто встречающимися, осуществляется посредством выполнения следующего состава управленческих задач:

выявление всех видов рисков, их характеристика составления реестра, анализ принятых решений и мер по снижению рисков, составление карт-инструкций по избежанию рисков и их снижению, обучение ответственных центров принятию оптимальных управленческих решений, тренинг действий по снижению рисков, разработка методики и оценка риска в натуральном и стоимостном измерении, постоянный мониторинг рисков (слежение, анализ, корректировка), принятие оптимальных управленческих решений, быстрое обнаружение риска, определение его степени и выбор факторов, снижающих потери, выработка типовых рекомендаций по снижению рисков, формирование и реализация стратегии управления рисками, оценка эффективности корпоративной стратегии управления рисками, выявление симптомов на ранних стадиях проявления рисков, выработка мер по защите предприятия от риска, разработка плана снижения рисков.

Библиография^

- 1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. М.: Альпина Паблишер, 2002. 587 с.
- 2. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Системный анализ управления рисками в предпринимательстве. Воронеж: МОДЭК, 2005.
- 3. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Иванушко П.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2006. 400 с.
 - 4. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. М.: Наука, 2002. (47)
- 5. Пособие по управлению проектами. Пер. с англ. Гарвардская школа бизнеса, кейс №9-697-034, 1997.
- 6. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками. М.: ТК Велби, Издво «Проспект», 2006. 160 с.
- 7. Risk Management, Australian/New Zealand Standard, AS/NZS 4360:1990. P.8.
- 8. Tarlow P.E. Event Risk Management and Safety. New York John Wiley & Sons: №4, 2000. www.ferma-asso.org.