

**Интеграция риск-менеджмента в систему стратегического и
оперативного управления организацией**

**Integration of risk management in the strategic and
operational management of the organization**

В настоящее время интеграция разных уровней управления предприятием являются все более остро обсуждаемым предметом исследований экономистов. Интеграция является ключом к конкурентному преимуществу компании или государства на рынке. В рамках данной статьи автор уделяет особое внимание вопросам внедрения риск-менеджмента в интегрированную систему менеджмента предприятия, включающую оперативный и стратегический уровень управления.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, стратегическое управление, оперативное управление.

Summary: At present, the integration of different levels of government are now more keenly debated topic of research economists. Integration is the key to competitive advantage in the market or the state. In this article, the author pays particular attention to the implementation of risk management in the integrated management of the company, including operational and strategic level of management.

Keywords: risk, risk management, strategic management, operational management

Состояние внешней среды для большинства организаций в настоящее время характеризуется факторами существенно повышающими уровень рисков функционирования организаций.

По мнению множества ученых предпосылкой данного уровня выступает «неправильный», непрофессиональный менеджмент.

Риск-менеджмент в свою очередь является составной частью системы менеджмента предприятия, поэтому к нему в полной мере относится требование к его «правильному» построению.

По сути дела, сегодня риск-менеджмент достаточно успешно интегрирован лишь в оперативный уровень управления. Анализ существующих концепций и подходов к управлению рисками в организации показал, что сегодня в большинстве случаев речь идет о выявлении отдельных областей или сфер возникновения рисков, их идентификации,

измерению и оценке вероятности наступления и возможных ущербов, формировании мероприятий по уходу от рисков или формированию соответствующих резервов на возможные потери, а также мониторинге рисков.

Однако современная ситуация в экономике, характеризующаяся высокой динамикой и неопределенностью внешней и внутренней среды организации предполагает сфокусированность организации на достижение стратегических целей. Это предполагает концентрацию внимания не только на проблемам стратегического менеджмента, но и на вопросах стратегического риск-менеджмента.

Другими словами, необходимо грамотно позиционировать и интегрировать риск-менеджмент в систему стратегического и оперативного управления организацией.

Развитие системного подхода к управлению позволило сформулировать ряд общеметодологических положений, которые целесообразно использовать при построении эффективной системы управления организацией, включающей интеграцию контуров стратегического и оперативного управления, а также риск-менеджмента:

- Для каждой системы управления должны быть четко сформулированы миссия и генеральная цель, к которой она стремится, а также определено и довольно подробно описано конечное состояние, которое должно быть достигнуто.

Формулирование миссии организации является чрезвычайно важным моментом, поскольку это существенно ограничивает поле для выбора генеральной цели и определяет процесс декомпозиции генеральной цели по подцелям и по стратегическим направлениям деятельности.

- У системы управления организацией должна быть возможность выбора траектории движения – состава последовательных этапов развития системы управления, то есть возможность выбора совокупности промежуточных состояний или траектории из некоторого набора возможных траекторий или состояний, через которые она движется к цели.

- Из теории управления известно, что без установления критерия (показателя) невозможно оценить эффективность управления. Должен быть определен измеримый показатель (критерий) или совокупность критериев оценки, что обеспечивает возможность выбора наилучшей из возможных траекторий движения.

- Система управления должна располагать ресурсами, обеспечивающими реализацию управляющих воздействий. Отсутствие реальных возможностей движения по выбранной траектории равносильно отсутствию свободы выбора. Управление без ресурсов или при их недостаточности, обеспечивающих реализацию управляющих воздействий, невозможно.

- Для того, чтобы осуществить выбор управляющих воздействий, кроме цели и критериев оценки, необходимо иметь сведения о возможных

траекториях движения, о состоянии управляемой системы, внешней среды, об ограничениях на функционирование, то есть получить информацию, необходимую для принятия решения. Как известно, без адекватной информации нет качественной информационно-аналитической поддержки процесса управления.

При построении системы управления организацией должны быть соблюдены следующие основные правила:

1. Контур управления стратегической и текущей деятельностью должны быть четко выделены. В теории менеджмента также четко выделяются функции и задачи стратегического и оперативного управления.

2. Каждый из контуров управления осуществляется в рамках определенной организационной структуры управления, привязан к определенному плановому периоду и состоит из процессов планирования, реализации планов, регулирования их выполнения, учета и контроля, корректировок со стороны руководства организации, оценки деятельности и стимулирования персонала.

3. В системе управления организацией должны быть заложены процессы ее преобразования. В то же время сама система управления проектируется для приоритетного решения сформулированных задач. Процессы преобразования включают:

- непрерывный режим корректировки стратегии;
- подготовку и мотивацию руководителей и специалистов;
- концептуальное проектирование новых систем менеджмента и информационного обеспечения;
- внедрение информационных технологий во взаимосвязи с отладкой новых систем;
- разработку новых организационно - экономических методов и регламентов работы.

4. Система управления организацией должна базироваться на единой, постоянно совершенствуемой корпоративной информационной системе класса ERP (В практике управления за рубежом часто используются ERP-системы фирм SAP, Oracle и др.)

5. Фундаментом, закрепляющим организационный порядок, является регламентирующая документация: тезаурус терминов (внутренний глоссарий), стандарты управления, положения, инструкции и т.п..

6. В традиционном представлении руководитель рассматривает объект управления как совокупность структурных единиц, интегрированных на основе определенных сфер деятельности по функциональному принципу. Сегодня целесообразно переходить к более прогрессивному процессно-ориентированному подходу, согласно которому объектом управления является не подразделение, а совокупность бизнес-процессов по оказанию услуг населению и другим заинтересованным лицам.

Изложенные выше методологические положения и правила построения эффективной системы управления организацией позволяют

сформулировать задачи, которые необходимо решить в первую очередь:

- На основе миссии организации сформулировать на фиксированный период времени (например, на 5-10 лет) генеральную стратегическую цель;
- Выявить стратегические направления деятельности (перспективы) по достижению генеральной стратегической цели и сформировать соответствующие стратегические цели по направлениям;
- Для каждой цели по стратегическому направлению необходимо выбрать показатели (измерители) и их целевые (желательные) значения;
- Разработать план мероприятий по достижению цели и проверить их на реализуемость;
- Выявить и поставить в соответствие бизнес-процессы (в случае необходимости спроектировать и организовать новые бизнес-процессы), позволяющие на оперативном уровне реализовать плановые мероприятия по достижению цели в разрезе рассматриваемого стратегического направления;
- Разработать оперативные показатели результативности (эффективности) бизнес-процессов, учитывающие такие параметры как время-стоимость-качество;
- Провести балансировку целевых значений показателей стратегического и оперативного уровня, опираясь на анализ цепочки причинно-следственных связей (бизнес-логику), нормативы расхода трудовых, материальных и прочих видов ресурсов на оказываемые услуги, эмпирические и логические зависимости между расходом ресурсов, действиями и результатами. Необходимость решения этой довольно трудоемкой задачи вызвана тем, что стратегии могут реализоваться через оперативную деятельность, осуществляемую сегодня при наличии соответствующих ресурсов. Отсутствие необходимой ресурсной базы не позволит достичь стратегической цели;
- Разработать методики и предложить соответствующие ИТ-решения для сбора данных и расчета реальных значений показателей, обеспечивающие достоверность полученных результатов;
- Разработать методику оценки полученных результатов деятельности на основе методологии бенчмаркетинга (сопоставления с лучшими организациями или конкурентами, другими организациями), а также с собственными данными за предыдущие периоды;
- Разработать форму отчетности и предоставлять ее по заданному регламенту для стратегического и оперативного руководства организации с комментарием к достигнутым показателям.

В основе построения системы показателей эффективности деятельности руководства организации лежит иерархический принцип, предполагающий использование причинно-следственных связей в заданном промежутке времени. При этом все показатели в системе должны быть измеряемы, то есть им в соответствие должны быть поставлены определенные количественные значения.

Измерения показателей могут быть построены на объективных и

субъективных данных. Объективные данные могут быть получены в результате измерения с помощью приборов или устройств, действие которых основано на использовании физических законов, например, объективно можно измерить потребление электроэнергии, воды, газа и т.п.

В процессе принятия управленческих решений широко используются данные субъективных измерений, которые производятся человеком. Естественно, что при субъективном измерении на результаты влияют особенности мышления, знания, опыт и социальное поведение человека.

Широкое применение в управлении социальными системами получили измерения, основанные на шкалах. Кроме того, в последнее время в практике измерений активно используется теория нечисловой статистики.

В идеале, система показателей должна состоять из набора индикаторов разных типов, позволяющих отслеживать социальные, финансовые и операционные параметры деятельности на различных временных горизонтах. Последний фактор особенно важен, так как опыт показывает, что многие управленцы часто фокусируют системы управления эффективностью на текущих результатах деятельности организации, не принимая во внимание тот факт, что со временем ныне эффективные направления деятельности исчерпывают себя и необходимо постоянно искать им замену.

На каждом организационном уровне управления должно быть не более 5—10 ключевых показателей результативности KPI (KeyPerformersIndicator), иначе не будет возможности осуществлять полноценный контроль. Большое количество KPI дезориентирует менеджмент, делает проблематичным процесс освоения информации и в итоге ведет к ее потере. В хронологическом разрезе показатели могут быть ежемесячными, квартальными, годовыми и т.п., то есть в зависимости от выбранного стратегического горизонта.

Относительно небольшое число KPI для каждого уровня управления позволяет руководителям концентрировать свое внимание только на действительно значимых аспектах деятельности. Это особенно важно для высшего руководства организации, так как при их высокой загруженности большое количество показателей сложно воспринимать и использовать для принятия управленческих решений.

Основные критерии выбора KPI :

- *связанность* с наиболее важными стратегическими перспективами ,
- *возможность балансировки* по различным перспективам и горизонтам планирования,
- руководители подразделений и сотрудники должны иметь *возможность влиять* на величину показателей, чтобы можно было оценить их вклад в результаты деятельности,
- *простота (доступность)* получения данных для расчетов и *понятность* при интерпретации полученных результатов.

Полезность системы KPI для всей организации заключается в четком и

формализованном определении основных факторов, определяющих результаты деятельности, их детализации для каждого уровня управления и постановке четких задач для тех управленцев, которые обеспечивают их выполнение. Совершенно бессмысленно ставить сотрудникам задачи в терминах, которые им не понятны, когда они не знают, что от них ожидают или что они должны делать. Но еще более бессмысленно создавать набор КРІ для структурного подразделения, если оно не имеет возможностей влиять на значения отслеживаемых параметров. Чем проще и понятнее сотрудникам система КРІ, тем она эффективнее.

Существует ряд дополнительных критериев, помогающих отобрать необходимые показатели из целого ряда возможных:

- относительная легкость измерения;
- достаточная точность измерения;
- возможность использования показателей–аналогов, без потери адекватности и точности оценки;
- важно, чтобы при измерении того или иного показателя можно было *выделить воздействие* внешних факторов и последствия действий или решений оцениваемого подразделения или руководителя;
- *создание правильных ориентиров*, то есть важно подобрать показатели таким образом, чтобы они в максимальной степени исключали возможность искусственной «подгонки». Используемые показатели не должны вести к «перекосам» в поведении сотрудников (например, к принятию избыточно рискованных решений или минимизации затрат в текущем периоде любой ценой);
- *возможность сравнения*: предпочтительнее других должны быть те КРІ, которые можно сравнить с аналогичными показателями других организаций.

Как показывает опыт, в большинстве организаций существующие информационные системы не позволяют собрать необходимые данные для построения полноценной системы КРІ. Внедрение интегрированной системы КРІ требует модификации отчетности и сбора дополнительной информации. При этом, зачастую, большое количество существующих отчетов становится ненужными.

Если затраты на модификацию уже существующих в информационной системе Организаций отчетов чрезмерно велики, то целесообразно скорректировать набор КРІ, по возможности, не теряя информативности и полноты отражения результатов деятельности.

Ниже приведены этапы построения интегрированной системы показателей:

Этап 1. Определение круга заинтересованных сторон (стейкхолдеров), выявление их целей и показателей для измерения и оценки результативности.

Прежде чем формировать систему показателей, необходимо выявить круг заинтересованных лиц. В качестве стейкхолдеров организации могут выступать: население территории, предприятия и учреждения, органы

исполнительной власти, политические партии, профессиональные и гражданские сообщества, собственно сотрудники органов управления организацией и т.п.

В процессе выявления структуры стейкхолдеров и их целей можно опереться на положения *теории заинтересованных сторон*.

Вопрос определения целевого уровня КРІ относится к одному из самых сложных и болезненных. Практика свидетельствует, что успешные организации устанавливают два уровня основных показателей эффективности — *базовый* и *опережающий*, или, другими словами, минимально необходимый и желаемый. Такой способ постановки задач в сочетании с соответствующим образом выстроенной схемой компенсации эффективно стимулирует сотрудников на достижение максимального результата.

При установлении величины КРІ необходимо исходить из того, что план — это не ожидаемый, а необходимый целевой уровень выполнения задачи, установленный на основе анализа возможностей структурных единиц и организации в целом.

Этап 2. Установление взаимосвязи между приоритетами заинтересованных сторон, формирование системы взаимоувязанных стратегических показателей

Поскольку интересы сторон могут быть как полностью однонаправлены или частично совпадающими, так и частично или полностью противоречивыми, потребуется установить приоритет интересов и определить способы урегулирования противоречий.

Для этих целей можно использовать концепцию построения системы сбалансированных показателей (ССП), предполагающую, в первую очередь, согласование целей по стратегическим направлениям (Каплан Р., Нортон Д., 2003)

В качестве инструментария для согласования и балансировки целей по направлениям можно использовать стратегические карты, цепочки причинно-следственных связей и структурно-логические сценарные модели.

После согласования и балансировки стратегических целей можно перейти к балансировке стратегических КРІ. Эту процедуру целесообразно проводить с применением методов разработки сценариев и с привлечением авторитетных экспертов-специалистов и экспертов - «генералистов».

Этап 3. Оценка пригодности организационной структуры для обеспечения достижения стратегических показателей и, при необходимости, ее реструктуризация

Еще один важный момент, связанный с формированием интегрированной системы показателей состоит в том, что необходимо ее сделать реально работающей, то есть обеспечить *механизмы транслирования* показателей со стратегического на оперативный уровень (что, как показывает практика, является довольно сложной задачей). В какой-то степени эта задача может быть решена за счет использования СПП, предусматривающей

декомпозицию показателей с трансляцией их в низовые звенья организации. Но, насколько имеющаяся организационная структура подходит для достижения поставленных на стратегическом уровне целей, ССП не определяет. Следовательно, прежде чем проводить транслирование, стоит оценить пригодность имеющейся организационной структуры для реализации стратегических планов организации, и, при необходимости, внести в нее изменения, провести реструктуризацию.

В качестве подхода, доказавшего свою эффективность, позволяющего анализировать соответствие имеющихся организационных форм поставленным задачам целесообразно использовать *методологию моделирования бизнес-процессов*, дающих довольно объективную информацию о работе организации и позволяющих выявлять как недостатки, так и незадействованные резервы повышения эффективности.

Этап 4. Оценка рисков, связанных с достижением запланированных KPI и формирование системы контроля

Поскольку при планировании KPI используются прогнозные оценки, следует иметь в виду, что значения показателей не жестко детерминированы, а имеют вероятностную природу. Таким образом, если задана точечная, а не интервальная оценка рассматриваемого показателя, то фактические значения могут отличаться от плановых, в зависимости от изменения условий внешней среды. Следовательно, при планировании всегда присутствует неопределенность, а, если эта неопределенность влечет за собой негативные последствия, то ее следует рассматривать как риск. Соответственно, должна быть создана дополнительно *система предварительной оценки и отслеживания возможности реализации риска*, встроенная в интегрированную систему управления организации.

Для решения задач данного этапа целесообразно использовать теоретические положения риск-менеджмента.

Поскольку тренд в развитии риск-менеджмента имеет четко выраженный стратегический аспект, необходимо решать проблему интеграции риск-менеджмента в систему интегрированного управления организацией. Другими словами, речь идет о построении взаимоувязанных систем риск-менеджмента для стратегического и оперативного уровней управления.

Если по-прежнему будут изолированно измеряться и оцениваться отдельные риски на оперативном уровне управления, то ситуация с общей позицией риска по организации в целом может не только улучшиться, но вполне возможно, что и серьезно ухудшиться. Так, например, если уменьшить риски невозврата дебиторских задолженностей компании за счет отсекаемых новых клиентов без платежной истории, то могут существенно возрасти риски недостижения планируемой доли рынка в перспективном регионе или сегменте рынка.

На рис. 1. представлена схема интеграции риск – менеджмента в систему оперативного и стратегического менеджмента организации. При построении

этой схемы использовались результаты исследований, представленные в работе.

Как видно из схемы, стратегический и оперативный уровни управления взаимосвязываются в интегрированный менеджмент посредством BSC – Системы Сбалансированных Показателей, а также интегрированной системы контроллинга, включающей подсистемы стратегического и оперативного контроллинга.

В первую очередь необходимо сбалансировать (скоординировать) целевые задачи структурных подразделений, чтобы обеспечить максимально возможную направленность векторов целей подразделений на достижение генеральной цели организации. Технологически это возможно осуществить с помощью инструментария BSC для подразделений.

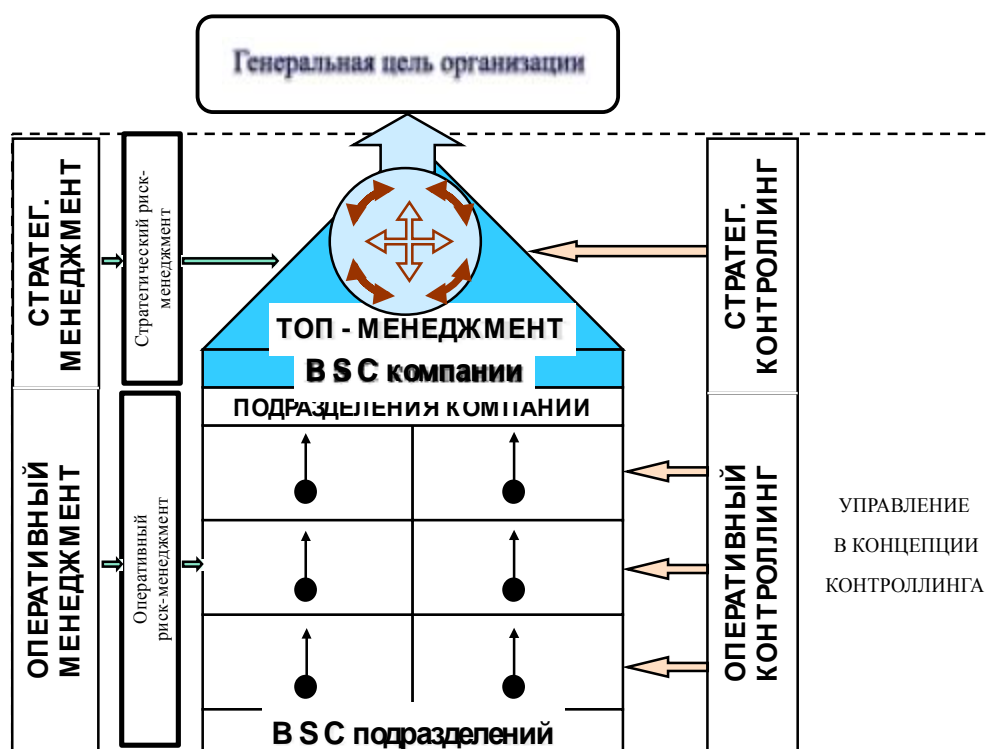


Рис.1. Интеграции риск – менеджмента в систему оперативного и стратегического менеджмента организации

Однако без балансировки стратегических целей на уровне топ-менеджмента по перспективным направлениям деятельности организации практически невозможно взаимосвязать стратегический и оперативный уровни управления. Тем более очень сложно решить проблему определения совокупного риска организации, не смотря на возможность достаточно точного измерения и оценки отдельных рисков на уровне подразделений.

Представляется целесообразным дополнить данную схему подсистемами оперативного и стратегического риск-менеджмента, которые

обеспечивают достижение как оперативных так и стратегических целей организации.

Оперативный риск-менеджмент в первую очередь ориентирован на управление отдельными рисками, возникающими на уровне подразделений: риски закупок, риски сбыта, риски финансирования, риски кредитования, рыночные риски и т.п.

Стратегический риск-менеджмент должен рассматривать стратегические риски по организации в целом, оценивая совокупный риск и его влияние на долгосрочное выживание и устойчивое развитие.

В рамках подсистемы риск-менеджмента на оперативном уровне решаются такие задачи как:

- установление области возникновения риска (подразделение, процесс);
- идентификация и оценка отдельных рисков;
- выработка мероприятий по управлению рисками (уход от риска, диверсификация, формирование капитала на покрытие ущерба и т.д.);
- предоставление отчетности по рисками;
- мониторинг рисков и коммуникация с бизнес-подразделениями и топ-менеджментом.

Подсистема стратегического риск-менеджмента призвана заниматься решением таких задач как:

- выявление потенциалов (шансов) организации и факторов рисков по перспективным направлениям бизнеса организации;
- измерять и оценивать вероятности наступления стратегических рисков;
- определять совокупный риск по организации в целом и оценивать его с точки зрения степени влияния на достижение стратегических целей организации;
- формировать отчетность по стратегическим рискам и предоставлять топ-менеджменту для корректировки стратегических целей и планируемых мероприятий;
- мониторить стратегические риски.

Стратегический и оперативный контроллинг наряду с традиционными функциями, обеспечивает риск-менеджмент соответствующим инструментарием, методиками, регламентами и планово-отчетными формами, чтобы обеспечить эффективное измерение и оценку как отдельных рисков, так и совокупного риска по организации в целом.

К сожалению, в настоящее время в практике управления абсолютного большинства как отечественных, так и зарубежных предприятий существует разрыв между стратегией и оперативным риск-менеджментом.

На рис. 2 схематично изображен этот разрыв, который возможно ликвидировать посредством создания интегрированного (корпоративного) риск-менеджмента.



Рис. 2. Схема интеграции оперативного риск-менеджмента со стратегией предприятия

В качестве основных выводов можно отметить следующее:

- очевидно, что с увеличением рисков возрастают шансы организации, что предопределяет переход от измерения и оценки отдельных рисков к управлению всем профилем и структурой рисков как единым целым;
- риск-менеджмент не может создаваться как изолированная подсистема, он должен интегрироваться в систему управления организацией;
- с интеграцией риск-менеджмента в систему управления организацией должны измениться (дополниться) функции и задачи контроллинга, то есть возникает потребность в выделении подсистемы риск-контроллинга в рамках системы контроллинга организации;
- необходима разработка структурной модели интеграции контроллинга рисков в единую систему менеджмента организации.

Библиография

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание.:Пер.с англ. /Под ред.А.Н. Петрова.– СПб.: Изд-во «Питер», 2009. – 344 с.
2. Бернштейн П. Против богов: Укрощение рисков/ Пер. с англ.- М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 400 с.
3. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов.- М.: Финансы и статистика, 2008.