

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО И СТРУКТУРНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КОРПОРАЦИИ

А.В. Малышко¹, П.Т. Кляус², А.И. Куликова³

^{1,2}ДонНТУ, Донецк

³УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург

Присутствие риска в деятельности свободных субъектов рынка с целью получения максимально возможных результатов является составной частью их стратегии и тактики. Цель статьи – поиск способов усовершенствования процесса управления рисками посредством построения оптимальной структурно-организационной модели. Уделено внимание развитию корпоративной культуры как одной из основных составляющих успешного риск-менеджмента. Элементы научной новизны состоят в углублении теоретико-методологических основ формирования российской модели корпоративного управления рисками. На основе практики успешных корпораций разработана и предложена универсальная организационная бизнес-модель управления рисками.

Ключевые слова: *управление рисками, система, предприятие, организационная*

В трудах российских и зарубежных ученых широко рассмотрены общие риски предпринимательской деятельности, представлены классификации их видов, приведены характеристики методов измерения, управления, моделирования и снижения рисков. Однако рассмотрение вопроса моделирования системы управления рисками у большинства авторов не носит системного характера, исследования проводятся по отдельным видам рисков, которые проявляются в банковской, страховой, инвестиционной сфере, но все они имеют узкоспециализированный характер, что не дает возможностей их широкого применения в теории и практике управления деятельностью корпорации.

Для минимизации потерь и убытков, в практике и теории менеджмента разработан широкий спектр различных методов регулирования уровня риска предприятия, который ориентирован, прежде всего, на его снижение до предельно допустимой величины с помощью применения превентивных и ограничивающих организационных мероприятий. Однако задачу по снижению негативных последствий от наступления рискованных ситуаций невозможно выполнить, не имея соответствующего механизма реализации предлагаемых методов регулирования рисков.

Довольно часто основным генератором внедрения процесса управления рисками на предприятии являются инвесторы, чья особая заинтересованность в создании необходимых предпосылок для обеспечения позитивной доходности на вложенный капитал вполне логична. Именно в интересах потенциальных инвесторов в значительной мере и возникло требование фондовых бирж относительно обязательности внедрения систем риск-менеджмента эмитентами, которые проходят процедуру листинга. Согласно закону Сарбейнса-Оксли [1] компании, которые намерены принять

участие в торгах на Нью-Йоркской фондовой бирже, обязаны продемонстрировать наличие механизмов внутреннего контроля уровня рисков. Другое дело, что выполнить данное требование можно по-разному: формально (разработав «для отчетности» ряд нормативных документов, регламентирующих процесс управления рисками) или же путем реального внедрения комплексной системы управления рисками в деятельности предприятия.

Практический опыт внедрения комплексного системного риск-менеджмента в России до недавнего времени имели преимущественно субъекты хозяйствования в сфере финансов, страхования, таможенном деле, то есть те, деятельность которых характеризуется традиционно высоким «фоном угроз» [2, с. 31]. Тем не менее, наступление мирового финансового кризиса обратило пристальное внимание на проблематику механизма управления рисками. В последние годы наблюдается прогрессивная тенденция к формированию данного механизма на крупных предприятиях реального сектора экономики.

Как доказательство необходимости наличия оптимальной структурно-организованной системы управления рисками, выявлен ряд лиц, которые особенно заинтересованы в эффективном управлении рисками на предприятии:

- акционеры (заинтересованные в окупаемости вложенных средств);
- управленческий персонал (эффективный риск-менеджмент будет свидетельством высокого качества их управленческих навыков);
- рядовой персонал (заинтересован в эффективности функционирования предприятия, от результатов деятельности которого зависит стабильность их доходов);
- кредиторы (требующие гарантий того, что выданные кредиты будут своевременно возвращены);
- местные органы государственной власти (заинтересованы в рентабельности деятельности предприятия, от величины доходов которой зависит объем поступлений в местный бюджет).

В корпорации структура системы управления рисками должна быть обоснована и корректна, вовлеченные специалисты и созданные структурные подразделения должны быть способны эффективно выполнять функции управления рисками, имея схему связей и подотчетности в том виде, в котором они будут поддерживать функционирование организации на высоком уровне. Для этого необходимо разработать универсальную графическую прикладную модель бизнес-процесса управления рисками, которая может быть интегрирована в работу производственного российского предприятия. Она представлена на рис. 1, где управление рисками обозначено как «УР», а система управления рисками – «СУР».

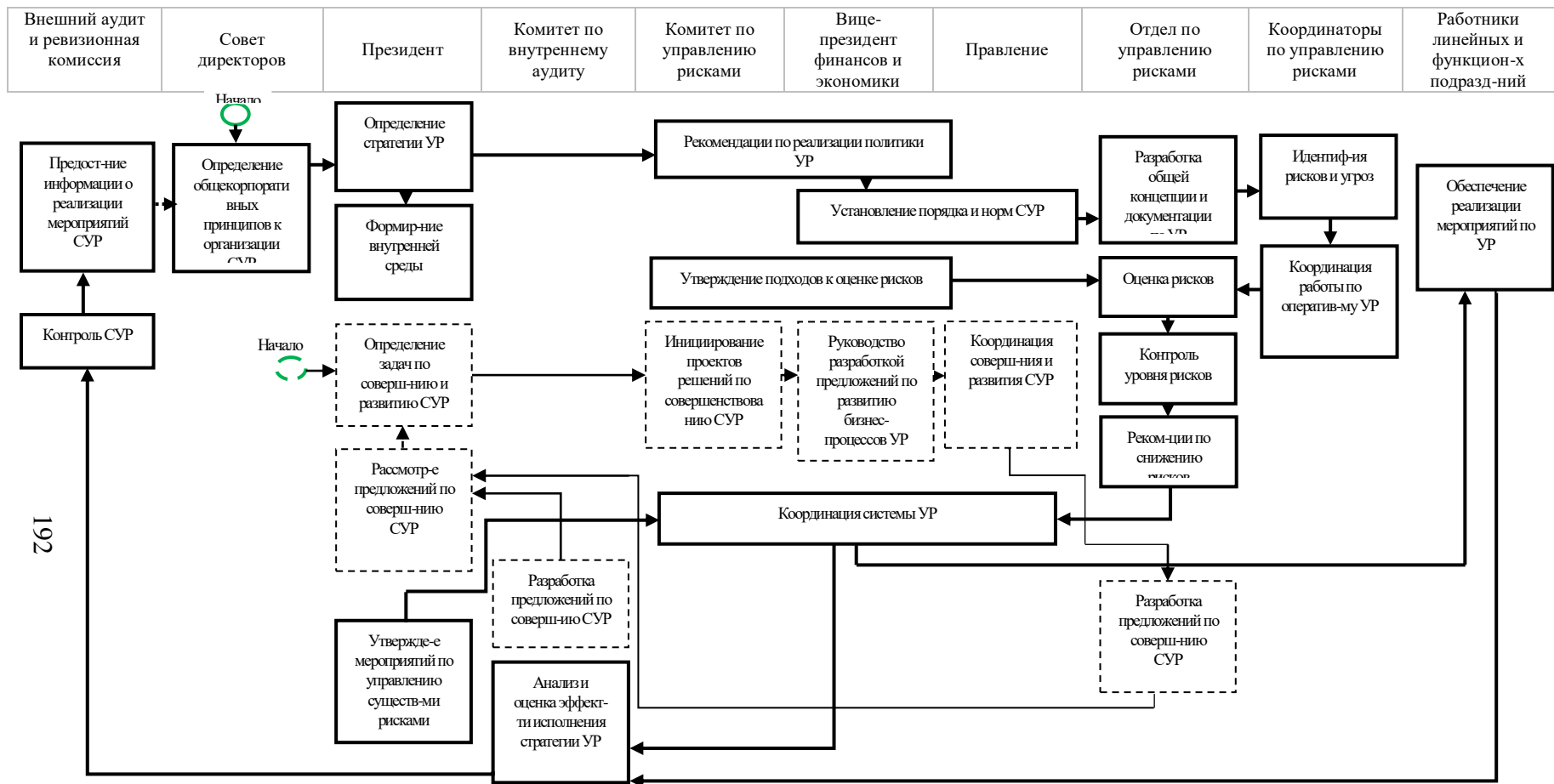


Рис. 1. Универсальная модель бизнес-процесса управления рисками корпорации
 Источник: составлено авторами

Данная модель была разработана на основе опыта таких корпораций, как Газпром, Лукойл, НЛМК, Северсталь, Роснефть, Норильский никель, Сургутнефтегаз, Евраз, ММК, Procter & Gamble, Ford, Unilever и др., а также посредством анализа трудов современных ученых в этой области. Каждая структура построения системы была взаимоувязана с ключевыми показателями эффективности деятельности исследуемых корпораций (прибыль, рентабельность) для вынесения выводов об их эффективности. Были также качественно проанализированы основные подходы к построению системы и наделению полномочиями участников бизнес-процесса.

Как видно из графической модели, в бизнес-процесс включено два цикла: основной и побочный. Основной цикл, отмеченный жирными линиями, призван поэтапно организовать весь процесс непосредственного управления рисками, а побочный, выделенный пунктиром, призван организовать полноценную систематическую работу по непрерывному улучшению основного цикла для адаптации системы к быстроменяющейся среде, который должен включать проведение всего цикла мероприятий не реже раза в год.

Совет директоров должен определять общекорпоративные принципы организации системы управления рисками в рамках своей компетенции по определению стратегии развития всей организации, обеспечивая основу их согласованности и интегрированности на высшем уровне, что является крайне важным начальным этапом.

На основании разработанных принципов, президент обязан определять стратегию системы управления рисками, которая обеспечит достижение максимальных результатов деятельности корпорации. Он также должен утверждать мероприятия по управлению существенными рисками, показатели вероятности и возможного ущерба которых являются значительными и находятся за линией толерантности на карте рисков, и следовательно, потери от реализации которых могут достигать размера стоимости компании, требуя строгого контроля со стороны высшего руководства, выражаемого в данной функции.

Одной из важнейших задач президента должно быть формирование внутренней среды, включающей культуру управления с учетом рисков, соблюдение норм корпоративной и деловой этики.

Внутренняя среда определяет, каким образом риски воспринимаются руководством компании и работниками, и как они реагируют на риски, поскольку применение даже самых совершенных подходов, методик и инструментария риск-менеджмента не даст желаемого результата в случае низкого уровня корпоративной культуры управления рисками. Каждое предприятие имеет свою уникальную корпоративно-культурную среду, определяемую собственной философией и принципами ведения бизнеса, системой материальных и духовных ценностей и убеждений, определенных поведенческими нормами, которые разделяются всеми членами коллектива или, по крайней мере, его большинством.

Любая компания – это, прежде всего, люди, которые в ней работают. Поэтому вполне очевидно, что корпоративная культура является достаточно мощным управленческим инструментом, который в случае его эффективного использования позволяет усилить коммуникационные связи, сформировать «командный дух», консолидировать усилия в направлении достижения целей

деятельности предприятия, обеспечивая тот базис, на котором будет строиться вся система дальнейшего риск-управления.

Важным является донесение руководством всему персоналу информации о том, что участие в процессе управления рисками является ежедневной обязанностью каждого сотрудника, и без привлечения специалистов из разных структурных подразделений предприятия к процессу диагностики факторов риска, поиска путей их оптимизации и т.д., деятельность даже самого квалифицированного риск-менеджера не будет достаточно эффективной. Таким образом, формирование корпоративной культуры управления рисками или внутренней среды – это, прежде всего, процесс создания на предприятии среды, максимально благоприятной для выявления, оценки и управления рисками, а также открытой коммуникации о рисках.

Опыт предприятий показывает, что часто такая инициатива «сверху» не слишком оптимистично воспринимается менеджерами среднего и низшего уровней [3, с. 367]. Так, результаты исследования основных бизнес-процессов российских предприятий свидетельствуют о том, что руководители структурных подразделений (так называемые «владельцы рисков» [4]) не заинтересованы в содействии идентификации факторов рисков, присущих видам деятельности, находящимся в их непосредственном подчинении, поскольку опасаются ответственности за констатацию факта наличия тех или иных проблем. При таких условиях, специалист по риск-менеджменту должен провести разъяснительную работу о том, что диагностика факторов риска имеет целью не «нахождение виновных» среди субъектов управления риском, а предупреждение возможных потерь и, как следствие, избежание возможных наказаний.

Было выявлено, что непосредственная реализация мероприятий по управлению критическими и недопустимыми рисками будет противоречить деятельности других подразделений предприятия, ухудшать их отчетные показатели, поскольку требует расходов, не приносящих мгновенных прибылей. Поэтому крайне важно, чтобы окончательные решения принимались с учетом корпоративной культуры управления рисками, и глобальные цели предприятия, связанные с обеспечением стабильности и ритмичности работы, улучшением финансового положения и ростом масштабов хозяйственной деятельности на внутреннем и внешнем рынках, не закрывались промежуточными, «местными» целями отдельных подразделений и их руководителей.

Основные признаки высокой корпоративной культуры управления рисками на предприятии, которые должны стать основными задачами при формировании данной внутренней среды, таковы:

- существование единого понимания базовых понятий, принципов и целей в области управления рисками в рамках всех функциональных направлений;
- наличие четко определенных принципов толерантности и управления рисками, которые согласуются с целями и ресурсами предприятия, а также ожиданиями членов правления и других заинтересованных лиц;
- высокий уровень профессиональной подготовки специалистов по риск-менеджменту;

- открытость и готовность к слаженной работе и тесному взаимодействию в контексте идентификации факторов риска и поиска оптимальных путей управления рисками всех структурных подразделений предприятия;
- наличие системы материального стимулирования персонала за содействие в решении задач риск-менеджмента;
- интегрированность методологии процесса управления рисками во все направления бизнес-деятельности;
- стандартизация процесса риск-менеджмента, ключевых бизнес-процессов, наличие регламентированных типовых правил и процедур диагностики факторов риска, хорошо известных работникам.

Основные этапы процесса формирования корпоративной культуры управления рисками деятельности предприятия отражены на рис. 2.



Рис. 2. Основные этапы процесса формирования корпоративной культуры риск-менеджмента

Источник: разработано авторами

В процессе подбора кадров, кроме образовательно-квалификационной подготовки, необходимо учитывать систему жизненных ценностей и убеждений, а также индивидуальный уровень склонности к риску, и, при прочих равных условиях, отдавать предпочтение кандидатам, наиболее совместимым с корпоративной культурой компании.

Таким образом, развитие культуры риск-менеджмента и ее интеграция в систему корпоративных ценностей является одним из ключевых аспектов процесса управления рисками, необходимым условием обеспечения международной конкурентоспособности и роста стоимости бизнеса.

Вопрос создания отдела риск-менеджмента является спорным, и некоторые организации создают систему управления рисками без него,

рассматривая возможность использования аутсорсинга. Безусловно, каждый вариант имеет достоинства и недостатки.

Система управления рисками без соответствующего отдела требует меньше инвестиций, а также более проста. Тем не менее, эффективность подобной системы будет на порядок ниже ввиду перегрузки руководства большим количеством рисков по разным проектам, которые реально не анализируются и не находятся под управлением. Поэтому управление рисками будет зачастую бессистемно и, скорее всего, формально, оставляющее без должного внимания множество существенных рисков. Хотя описанные минусы могут частично нивелироваться малым размером организации, характерным для мелкого и среднего бизнесов.

Создание отдела по управлению рисками не будет исключать ошибок или определенной доли невнимательности к рискам, однако в разы повысит эффективность системы. Несмотря на недостатки в виде значительного финансирования, выделения помещения, найма персонала, необходимости его подготовки и т.д., цель отдела по минимизации потерь от наступления рискованных ситуаций посредством мониторинга деятельности организации, анализа комплекса рискообразующих факторов, а также выработки рекомендаций по снижению рисков будет достигнута в наиболее полной мере [5, с. 122].

Место отдела по управлению рисками, специфика его построения зависят от типа организационной структуры и специфики деятельности организации. Общим для всех случаев должно быть одно – отдел должен подчиняться высшему руководству организации, его нельзя создавать как подраздел функционального подразделения, и он должен быть самостоятельным органом.

Работники линейных и функциональных подразделений неразрывно связаны с различными видами деятельности корпорации, в процессе которой и возникают рискованные ситуации. Они в данной модели обязаны обеспечивать реализацию утвержденных мероприятий по управлению рисками. Их эффективная работа напрямую зависит от успешности выполнения функции по формированию корпоративной культуры управления рисками.

Таким образом, предложенная организация системы управления рисками, сформированная в соответствии с интегрированным подходом на основе непрерывности, кооперирования, превентивности, будет способствовать реализации стратегии предприятия, достижению его долгосрочных ориентиров в контексте выбора наиболее эффективных путей максимального использования шансов в пределах приемлемого уровня рисков.

Список литературы

1. Sarbanes-Oxley Act of 2002 / Public Law 107-204. – July 30, 2002. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>.
2. Воронцовский А. В. Управление рисками. Учеб. пособие для студентов вузов / А. В. Воронцовский. СПб.: ОЦЭиМ. 2010. 482 с.
3. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: Учебное пособие/ Г.В. Савицкая. -2-е изд., перераб., доп. Минск: ИП «Экоперспектива», 2014. 532 с.

4. ISO Guide 73:2009 - Risk management – Vocabulary [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=44651.
5. Коновалова О.В. Формирование и развитие систем управления рисками в современных условиях функционирования организаций промышленности // Вестник ГУУ. 2012. №11-1. С. 120–126.

**IMPROVEMENT OF CORPORATE RISK MANAGEMENT
TECHNOLOGY THROUGH THE OPTIMIZATION OF THE
ORGANIZATIONAL AND STRUCTURAL RISK MANAGEMENT
MECHANISM**

Н.И. Kulikova¹, A.V. Malyshko², P.T. Klyaus³

¹Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin,
Yekaterinburg
^{2,3}DonNTU, Donetsk

Risk availability in the activity of free economic units aiming at maximum results is a part of their strategy and tactics. The purpose of the article is to analyze methods helping to improve the risk management process via the development of optimal structural and organization model. The authors highlight the development of corporate culture as a basic element of successful risk management. On the basis of prosperous business corporations the article describes a universal business model.

Keywords: risk management, system, enterprise, organizational structure, corporate structure.

Об авторах:

МАЛЬШКО Александр Валентинович – кандидат экономических наук, доцент, Донецкий национальный технический университет, amalfei108@mail.ru

КЛЯУС Павел Тихонович – старший преподаватель, Донецкий национальный технический университет, pavel.klyaus@mail.ru

КУЛИКОВА Анна Игоревна – бакалавр, студент магистратуры, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, deviann@rambler.ru

About the authors:

MALYSHKO Aleksandr Valentinovich – candidate of economic sciences, associate professor, Donetsk National Technical University, amalfei108@mail.ru

KLYAUS Pavel Tihonovich – senior lecturer, Donetsk National Technical University, pavel.klyaus@mail.ru

KULIKOVA Anna Igorevna – bachelor, magister student, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin, deviann@rambler.ru

References

1. Sarbanes-Oxley Act of 2002 / Public Law 107-204. – July 30, 2002. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>.
2. Voroncovskij A. V. Upravlenie riskami. Ucheb. posobie dlya studentov vuzov / A. V. Voroncovskij. SPb.: OCEHiM. 2010. 482 s.
3. Savickaya, G.V. Analiz hozyajstvennoj deyatel'nosti predpriyatij: Uchebnoe posobie/ G.V. Savickaya. -2-e izd., pererab., dop. Minsk: IP «EHkoperspektiva», 2014. 532 s.
4. ISO Guide 73:2009 - Risk management – Vocabulary [Электронный ресурс]. 2009. Режим доступа: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=44651.
5. Konovalova O.V. Formirovanie i razvitie sistem upravleniya riskami v sovremennyh usloviyah funkcionirovaniya organizacij promyshlennosti // Vestnik GUU. 2012. №11-1. S. 120–126.