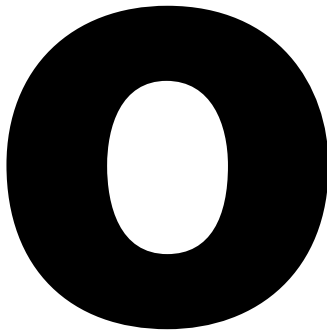


Обзор основных аспектов риск-менеджмента

«Если мы не будем управлять рисками, они начнут управлять нами...»

Рассматриваются область применения риск-менеджмента и его роль в деятельности предприятий, приводится определение понятия «риск», анализируются его содержание и природа. Приводится обзор стандарта AS/NZS 4360:2004 «Риск-менеджмент» и рекомендации по его применению



Д.А. Марцынковский
директор по развитию компании
«Регистр-Консалтинг», эксперт
ГОСТ Р, сертифицированный
ведущий аудитор систем
менеджмента в национальной
и международной системах
сертификации,
Санкт-Петербург

пыт ведущих международных компаний убедительно доказывает, что стабильность развития бизнеса и повышение эффективности управления невозможны без активного использования риск-менеджмента как составной части системы управления компанией вне зависимости от ее масштабов и специфики производства или предоставления услуг.

Система риск-менеджмента (система управления рисками) направлена на достижение необходимого баланса между получением прибыли и сокращением убытков предпринимательской деятельности и призвана стать составной частью системы менеджмента организации, то есть должна быть интегрирована в общую политику компании, ее бизнес-планы и деятельность. Только при выполнении этого условия применение системы риск-менеджмента является эффективным.

Риск-менеджмент подразумевает создание необходимой культуры и инфраструктуры бизнеса с целью:

- ▶ выявления причин и основных факторов возникновения рисков;
- ▶ идентификации, анализа и оценки рисков;
- ▶ принятия решений на основе произведенной оценки;
- ▶ выработки антирисковых управляющих воздействий;

- ▶ снижения риска до приемлемого уровня;
- ▶ организации выполнения намеченной программы;
- ▶ контроля выполнения запланированных действий;
- ▶ анализа и оценки результатов рискованного решения.

Внедрение в практику предприятий системы риск-менеджмента позволяет обеспечить стабильность их развития, повысить обоснованность принятия решений в рискованных ситуациях, улучшить финансовое положение за счет осуществления всех видов деятельности в контролируемых условиях (табл. 1).

Роль риск-менеджмента в деятельности предприятий

Все предприятия при реализации своих бизнес-процессов систематически сталкиваются с необходимостью управлять различными видами рисков. Поэтому высшее руководство компании должно добиваться того, чтобы необходимость риск-менеджмента была признана всеми менеджерами и персоналом организации в качестве одного из факторов первоочередной важности.

Базу для управления рисками образуют следующие основные особенности риск-менеджмента.

Риск — соотношение вероятности возникновения рискованных ситуаций и их возможных последствий. Реализация риска приводит к отклонению фактических результатов деятельности от запланированных.

Количественное значение уровня риска часто определяют как некоторую функцию от произведения показателей последствий рискованной ситуации и вероятности ее возникновения. Таким образом:

- ▶ риск рассматривается по отношению к запланированному результату — цели, на достижение которой направлена

деятельность;

- ▶ риск-менеджмент предполагает принятие решения по управлению риском в условиях наличия нескольких альтернатив, определяющих возможность использования ограниченных ресурсов;
- ▶ возможное недостижение запланированного результата является следствием вероятностной природы рыночной деятельности;
- ▶ риск характеризует степень недостижения поставленной цели и возможные последствия.

Таблица 1
Преимущества риск-менеджмента

| Преимущество | Характеристика |
|--|---|
| Снижение фактора неопределенности при осуществлении предпринимательской деятельности | Контроль над негативными событиями сопровождается конкретными действиями по уменьшению вероятности их возникновения и сокращению их влияния. Даже при наступлении непреодолимых событий организация может достичь необходимой степени устойчивости благодаря адекватному планированию и готовности |
| Использование перспективных возможностей улучшения | В процессе риск-менеджмента оценивается вероятность наступления благоприятных последствий в рискованной ситуации. Поиск перспектив становится эффективнее, если персонал осознает риски и обладает необходимыми навыками для управления ими |
| Улучшенное планирование и повышение эффективности деятельности | Наличие объективных данных об организации, ее целевых показателях, операциях и перспективах позволяет осуществлять более взвешенное и эффективное планирование. Это в свою очередь повышает способность организации использовать благоприятные перспективы, сокращать негативные последствия и добиваться улучшения деятельности |
| Экономия ресурсов | Особое внимание уделяется вопросам экономической целесообразности проведения тех или иных бизнес-операций. Учет объема существующих ресурсов, повышение ликвидности активов позволяет не только избегать дорогостоящих ошибок, но и добиваться повышения прибыли от производственной деятельности |
| Улучшение взаимоотношений с заинтересованными сторонами | Процесс управления рисками заставляет сотрудников компании выявлять ее заинтересованные внутренние и внешние стороны и выработать двусторонний диалог между ними и руководством. Такой коммуникационный канал обеспечивает компанию сведениями о том, как заинтересованные стороны будут реагировать на изменения в ее деятельности |
| Повышение качества информации для принятия решений | Процесс риск-менеджмента повышает точность информации и анализа, необходимых для принятия стратегических решений на различных уровнях управления |
| Рост деловой репутации | Инвесторы, кредиторы, страховые компании, поставщики и клиенты охотнее работают с организациями, которые зарекомендовали себя как надежные партнеры на рынке, управляющие своими финансовыми и производственными рисками |
| Поддержка со стороны учредителей | Качественное управление рисками обеспечивает авторитет руководства в глазах учредителей компании за счет наличия подробной базы данных потенциальных рисков и демонстрации наличия контролируемых условий функционирования предприятия |
| Контроль производственного процесса и хода реализации инвестиционных проектов | В процессе риск-менеджмента особое внимание уделяется вопросам, связанным с мониторингом и измерением параметров бизнес-процессов, что обеспечивает четкий контроль реализации инвестиционных программ |

1. Управление рисками связано как с негативными, так и с благоприятными последствиями. Суть управления рисками состоит в том, чтобы определять потенциальные отклонения от запланированных результатов и управлять этими отклонениями для улучшения перспектив, сокращения убытков и повышения обоснованности принимаемых решений. Управлять рисками означает определять перспективы и выявлять возможности для совершенствования деятельности, а также не допускать или сокращать вероятность нежелательного хода событий.

2. Управление рисками подразумевает тщательный анализ условий для принятия решений. Управление рисками — это логический и систематический процесс, который можно применять для выбора пути дальнейшего совершенствования деятельности, по-

вышения эффективности бизнес-процессов организации. Это путь, ведущий к обеспечению гарантированной результативности бизнес-процессов. Риск-менеджмент должен быть интегрирован в ежедневную работу предприятия.

3. Управление рисками требует опережающего мышления. Управление рисками — это, скорее, процесс определения того, что может произойти, и одновременно обеспечение состояния готовности к этому, а отнюдь не реакционное управление деятельностью. Формализованная система риск-менеджмента позволяет создать систему управления организацией, работающую на предупреждение возможных проблем.

4. Управление рисками требует четкого распределения ответственности и полномочий, необходимых для приня-

справка

Определение понятия «риск» в современной литературе не является установившимся и однозначным. В словарях и стандартах термин «риск» раскрывается следующим образом:

- ▶ «опасность, возможность убытка или ущерба» (Словарь английского языка Н. Уэбстера, 1828);
- ▶ «возможная опасность» (Словарь русского языка С. Ожегова, 1960);
- ▶ «возможность наступления события с отрицательными последствиями в результате определенных действий или решений» (Большой экономический словарь, 1998);
- ▶ «вероятность возникновения чего-то, что будет иметь влияние на цели» (AZ/NZS 4360:2004 «Риск-менеджмент»)

тия управленческих решений. Высшее руководство несет генеральную ответственность за управление рисками в организации. Его прерогативой является распределение между соответствующими сотрудниками ответственности и полномочий. Решения, которые принимаются в процессе управления рисками, должны находиться в рамках законодательных требований и отвечать корпоративным целям. Таким образом, очень важно определить оптимальный баланс между ответственностью за риск и способностью контролировать этот риск.

5. Управление рисками зависит от эффективного процесса взаимодействия между участниками риск-менеджмента. Процесс риск-менеджмента осуществляется как во внутренней, так и во внешней среде предпринимательства, поэтому необходимо взаимодействовать и с внутренними, и с внешними участниками этого процесса. Чтобы обеспечить полноценное управление рисками, в первую очередь важно наладить эффективное взаимодействие внутри организации.

6. Управление рисками требует принятия сбалансированного решения. В процессе риск-менеджмента необходимо четко определять экономическую целесообразность уменьшения степени

риска и достижения запланированных результатов.

Главные направления интеграции риск-менеджмента в систему управления организацией представлены на рис. 1.

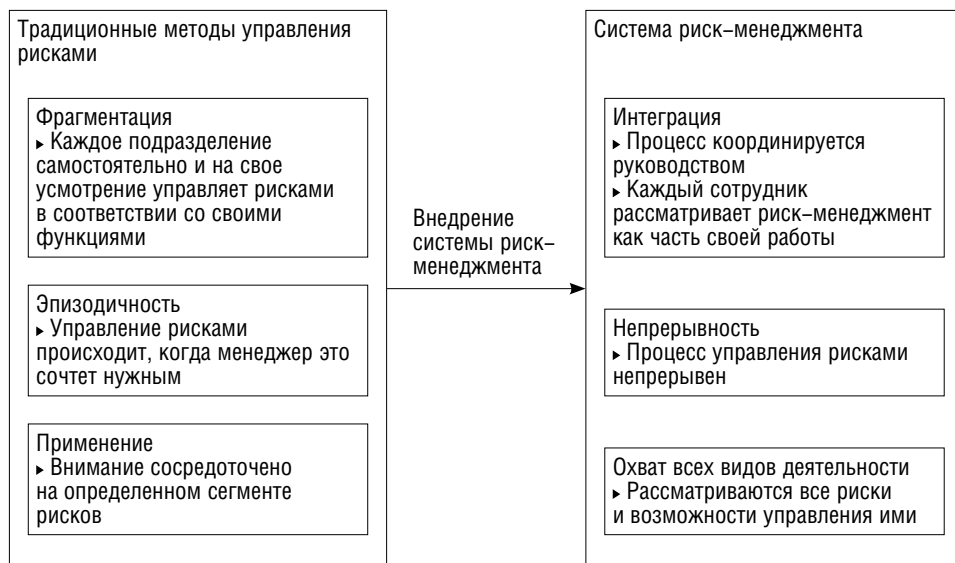
Область применения риск-менеджмента

Процесс риск-менеджмента должен сопровождать управляющие решения на всех уровнях менеджмента организации (например, на высшем уровне, на уровне структурных подразделений или проектной группы), поэтому управление рисками необходимо интегрировать в менеджмент бизнес-процессов или их составных частей (этапов).

Процесс управления рисками должен сопровождать планирование и принятие решений по наиболее важным вопросам. Это прежде всего относится к изменениям в политике, представлению новых стратегий и процедур, управлению проектами, крупным денежным инвестициям или оптимизации внутренних организационных конфликтов и противоречий.

В прикладном аспекте у процесса риск-менеджмента есть ряд практических сфер применения. Приведем их ориентировочный перечень.

Рис. 1. Основные направления интеграции системы риск-менеджмента в систему управления организацией



1. Стратегическое, операционное и бюджетное планирование.
2. Управление активами и планирование распределения ресурсов.
3. Изменения в предпринимательской деятельности (стратегические, технологические и организационные).
4. Проектирование и разработка новых видов продукции.
5. Менеджмент качества.
6. Социальные аспекты взаимодействия с общественностью.
7. Экология и охрана окружающей среды.
8. Кодекс деловой и профессиональной этики.
9. Информационная безопасность.
10. Вопросы гражданской ответственности.
11. Анализ требований потребителя для оценки возможности их выполнения.
12. Управление профессиональной безопасностью и охраной труда.
13. Управление проектами.
14. Управление контрактами, поставщиками и закупками.
15. Управление персоналом.
16. Корпоративное управление.

Размах процесса риск-менеджмента зависит от значимости управляющих решений, которые должны быть приняты в ходе предпринимательской деятельности.

Содержание и природа риска

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации предпринимательская деятельность — это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от:

- ▶ пользования имуществом;
- ▶ продажи товаров;
- ▶ выполнения работ;
- ▶ оказания услуг.

Осуществление предпринимательской деятельности в той и иной степени связано с определенным уровнем риска. С точки зрения теории риск-менеджмента отличительными признаками предпринимательства, которые должны учитываться при анализе и оценке последствий риска, являются:

Главная цель менеджера по управлению риском — обеспечить, чтобы даже самый худший вариант развития событий подразумевал только некоторое (допустимое) уменьшение уровня запланированного результата при гарантированном сохранении жизнеспособности предприятия

- ▶ целевая направленность организации на получение прибыли от своей производственной деятельности;
- ▶ дифференциация по видам предпринимательской деятельности;
- ▶ ответственность по контрактным обязательствам перед клиентом;
- ▶ необходимость принятия управляющих решений с учетом последствий риска.

Перечисленные признаки обуславливают неизбежное осуществление деятельности организации во внутренних и внешних условиях, связанных с риском снижения прибыли или появления убытков.

Направленность и содержание отмеченных признаков предпринимательства порождают следующую дилемму: с одной стороны, менеджмент организации, избегающий рискованных решений, обрекает компанию на неизбежный застой и потерю конкурентоспособности, с другой — необоснованность принятых управляющих решений в рискованных ситуациях может привести к полному краху организации.

Таким образом, главная цель менеджера по управлению риском — обеспечить, чтобы даже самый худший вариант развития событий подразумевал только некоторое (допустимое) уменьшение уровня запланированного результата при гарантированном сохранении жизнеспособности предприятия.

Основными видами предпринимательской деятельности являются:

справка

Причинами риска являются его источники: экономические, политические, социальные, экологические, технологические и другие условия общественной жизни и природы.

Факторы риска — обстоятельства, при которых причины риска проявляются и приводят к рискованным ситуациям.

Рисковая ситуация — событие, обусловленное причинами и факторами риска, которое может привести к негативным или позитивным последствиям для организации



Рис. 2. Концепция предпринимательского риска

- ▶ производственная;
- ▶ коммерческая;
- ▶ финансовая.

Общим для всех видов деятельности является наличие риска, который в отечественной литературе носит также название «предпринимательский риск». Появление предпринимательского риска — объективная неизбежность, которая обусловлена двумя основными причинами:

- ▶ неопределенностью условий предпринимательской среды, прежде всего внешней;
- ▶ ограниченностью ресурсов организации, что объективно приводит к возникновению их дефицита.

Концепция предпринимательского риска представлена на рис. 2. Неопределенность предпринимательской

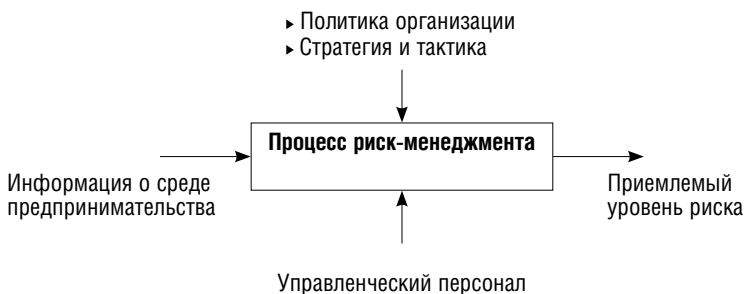
среды обусловлена следующими факторами:

- ▶ нестабильностью макросреды рыночных отношений;
- ▶ неопределенностью политической и социальной ситуации;
- ▶ отсутствием полной и достоверной информации о внешней среде;
- ▶ ограниченной возможностью менеджеров организации воспринимать и перерабатывать поступающую информацию;
- ▶ случайностью появления неблагоприятных событий в процессе предпринимательской деятельности;
- ▶ противодействием участников рынка.

Таким образом, риск порождается в основном неопределенностью среды предпринимательства. В природе неопределенности скрыты причины и факторы риска, формирующие рисковую ситуацию. Поэтому чем совершеннее методы идентификации, анализа и оценки риска, тем меньше влияние причин и факторов риска на предпринимательскую деятельность.

Рис. 3. Модель процесса риск-менеджмента

Контроль и анализ результативности используемой технологии управления рисками



Процесс риск-менеджмента

Наиболее рентабельным способом эффективного внедрения принципов риск-менеджмента в существующую практику работы организации является рассмотрение дан-

ной деятельности в виде отдельного бизнес-процесса.

Технология риск-менеджмента базируется на представлении его как целенаправленной деятельности руководства организации и предусматривает структурирование процесса управления риском, то есть выделение этапов принятия рискованных решений и связей между ними.

В соответствии с пунктом 3.4.1 Международного стандарта ИСО 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (Quality management systems — Fundamentals and vocabulary) процесс — совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Бизнес-процесс входит в процесс системы менеджмента, направленной на достижение запланированного результата деятельности, который может быть выражен как финансовыми, так и иными показателями.

Применительно к определению модели процесса риск-менеджмента организации можно перечислить следующие составляющие (рис. 3):

► информация о деятельности компании, о предпринимательской и внеш-

ней среде, данные о функционировании (вход);

► обеспечение приемлемого уровня риска при осуществлении деятельности (выход);

► общая политика компании, стратегия и тактика (управляющее воздействие);

► управленческий персонал компании, в том числе высшее руководство (ресурсы).

Совокупность перечисленных составляющих определяет границы деятельности риск-менеджмента.

Моделирование процесса риск-менеджмента целесообразно производить на базе требований стандарта Австралии и Новой Зеландии AS/NZS 4360:2004 «Риск-менеджмент». Принципы, заложенные в данном стандарте, органично вписываются в процессно-ориентированную модель системы управления организацией.

Обзор стандарта AS/NZS 4360:2004

Целью данного стандарта является определение общих требований для выявления условий возникновения, идентификации, анализа, оценки, обслуживания, мониторинга рисков и обмена информацией о рисках.

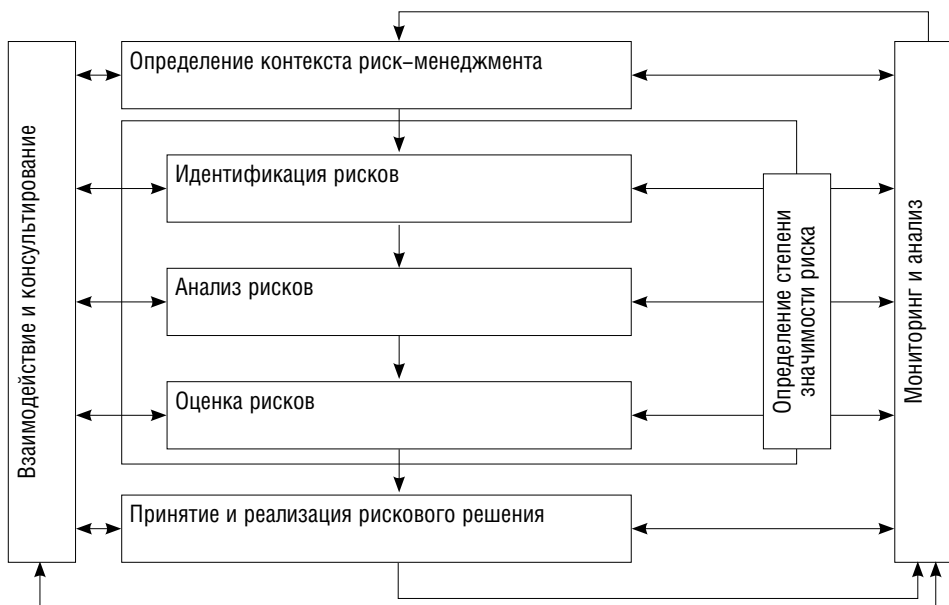


Рис. 4. Структурная схема процесса риск-менеджмента

Таблица 2
Основные структурные элементы процесса риск-менеджмента

| Стадия | Характеристика |
|--|---|
| Взаимодействие и консультирование | На каждой стадии процесса риск-менеджмента необходимо взаимодействовать и проводить консультации как с внешними, так и с внутренними участниками этого процесса |
| Определение контекста риск-менеджмента | Необходимо обозначить внешние характеристики предпринимательской среды, внутренние параметры организации, а также параметры риск-менеджмента, в которых будет реализовываться процесс. Должны быть определены требования к деятельности, на основании которых будут выявлены критерии рисков, а также структура и методы их анализа |
| Идентификация рисков | Следует определить, где, когда, почему и как рискованные ситуации могут помешать, ослабить, задержать или благоприятствовать достижению запланированных результатов (целей) |
| Анализ рисков | Необходимо определить последствия, вероятность возникновения и, следовательно, уровень риска, а также причины и факторы возникновения рискованных ситуаций. Подобный анализ должен учитывать масштаб потенциальных последствий и возможные пути их возникновения. При анализе рисков следует также выявить и оценить имеющиеся инструменты (модели и методы) контроля рисков |
| Оценка рисков | Осуществляется сравнение уровня риска с ранее установленными критериями. В соответствии с полученными данными и параметрами модели риск-менеджмента (см. стадию 1) определяется баланс между потенциальными выгодами и негативными последствиями. Это позволяет судить о масштабе и характере рискованного решения, управляющего воздействием на риск, а также устанавливать приоритетные направления деятельности, связанной с риск-менеджментом |
| Принятие и реализация рискованного решения | Производится разработка и внедрение специализированных экономически целесообразных стратегий и планов мероприятий, цель которых – увеличение потенциальной выгоды и сокращение потенциальных издержек, возникающих в результате рискованных ситуаций |
| Мониторинг и анализ | Необходимо проводить мониторинг эффективности всех этапов процесса управления рисками для постоянного улучшения деятельности. Другими словами, измеренные показатели процесса риск-менеджмента служат основой для анализа и повышения результативности и эффективности данного процесса |

AS/NZS 4360:2004 может быть применен к различным видам деятельности, решениям или действиям любого государственного, частного или общественного предприятия, а также к действиям частных лиц. Стандарт определяет основные требования к процессу управления рисками и как следствие не связан конкретно с определенной отраслью промышленности или экономики. Форма и способ применения управления рисками будут зависеть от меняющихся потребностей предприятия, его конкретных целей, продукции и услуг, а также внутренних процессов

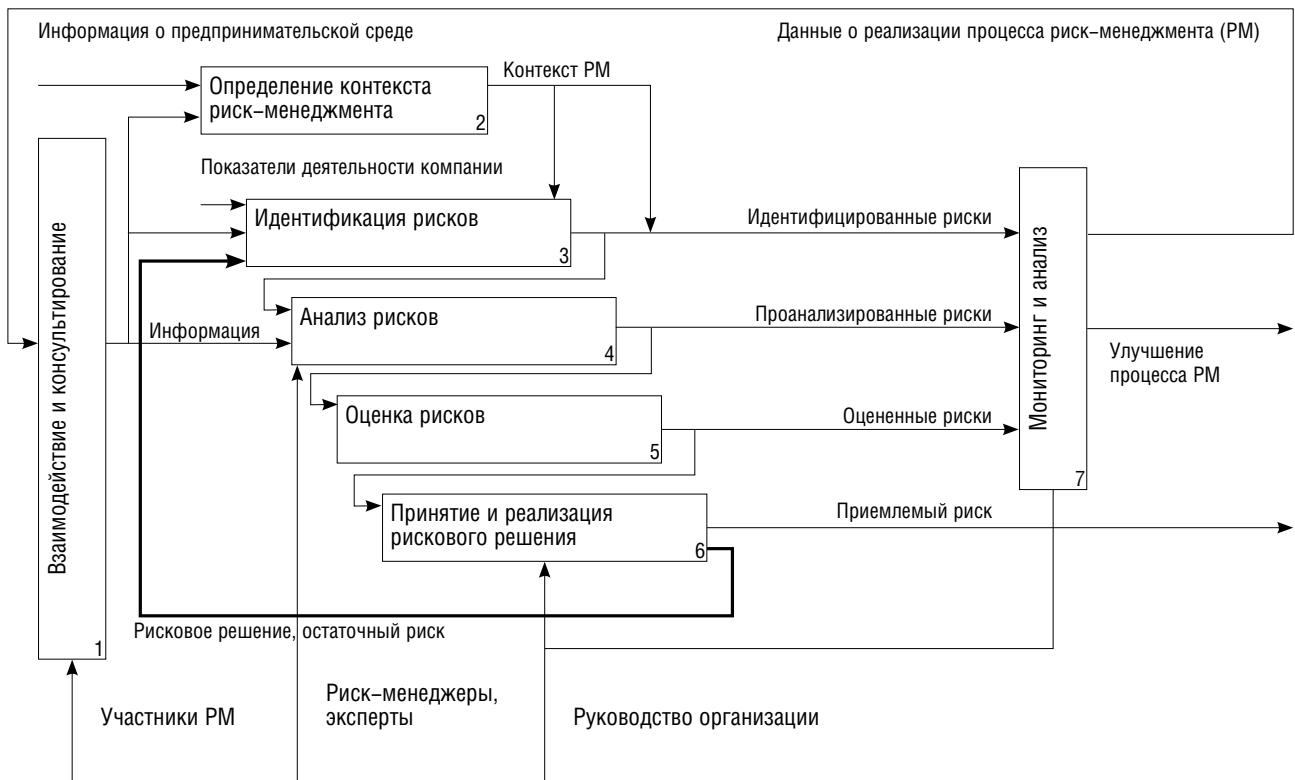
и специфики деятельности. Требования AS/NZS 4360:2004 должны применяться на всех стадиях деятельности, функции, проекта, на всех стадиях жизненного цикла продукции.

Разработку данного нормативного документа осуществлял Объединенный технический комитет ОВ-007 «Риск-менеджмент», составленный из представителей «Стандартов Австралии» и «Комитета по стандартам Новой Зеландии». В составе комитета представлены двадцать четыре ведущие (в области управления рисками) организации этих стран.

AS/NZS 4360:2004 является третьей версией стандарта. Две предыдущие были опубликованы в 1995-м и 1999 гг. По сравнению с версией 1999 года в новой редакции стандарта сделан больший акцент на внедрение практических действий по управлению рисками в производственную деятельность предприятий, а также на управление потенциальными выгодами и потенциальными убытками.

Данный стандарт обеспечивает государственные, частные или общественные организации, группы или частных лиц руководством для:

- ▶ создания надежной базы для принятия рискованных решений и планирования;
- ▶ идентификации перспектив и опасностей;
- ▶ получения выгоды от неопределенности предпринимательской среды;
- ▶ построения системы управления, ориентированной на предупреждение потенциальных проблем, а не на коррекцию последствий после их возникновения;
- ▶ эффективного распределения и использования ресурсов;
- ▶ улучшения антикризисного управления и сокращения убытков и издержек на риск, включая взносы за коммерческое страхование;
- ▶ укрепления доверия заинтересованных сторон;
- ▶ соответствия нормам действующего законодательства;
- ▶ совершенствования корпоративного управления.



Структурная схема процесса риск-менеджмента [1] представлена на рис. 4. Характеристики основных структурных элементов процесса риск-менеджмента приводятся в табл. 2.

Риск-менеджмент можно применять на различных уровнях организации:

- ▶ стратегическом;
- ▶ тактическом (уровень руководителей второго звена);
- ▶ операционном.

Он может быть использован в отдельных проектах, при поиске необходимых решений и при управлении отдельными зонами риска. На рис. 5 представлена схема функционального взаимодействия стадий процесса риск-менеджмента. На каждой стадии процесса следует вести записи, позволяющие регистрировать информацию о функционировании процесса риск-менеджмента, необходимую для контроля и улучшения этого процесса. ■

Рис. 5. Взаимодействие стадий процесса риск-менеджмента

Список литературы

1. Руководство по риск-менеджменту / Марцынковский Д.А., Владимирцев А.В., Марцынковский О.А. Ассоциация по сертификации «Русский Регистр». — Санкт-Петербург: Береста, 2007.
2. AS/NZS 4360:2004. Риск-менеджмент.
3. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 2005.
4. NB 4360:2004. Руководство по риск-менеджменту. Справочник по AS/NZS 4360:2004. — Jointly published by Standards Australia International Ltd. and Standards New Zealand, 2004.
5. Руководство к интеграции систем менеджмента / Марцынковский Д.А., Владимирцев А.В., Марцынковский О.А. Ассоциация по сертификации «Русский Регистр». — Санкт-Петербург: Береста, 2008.