

ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

THE BASICS OF FORMING AN INTEGRATED RISK MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANIZATION

*E. Kulikova
K. Drevs*

Annotation

The article substantiates the necessity of formation in the organization of the integrated risk management system. Presents the basic requirements, which should be made with the formation of the integrated risk management system. The characteristics of the approaches to the implementation of the risk management function in the organization.

Keywords: risk, risk management, system approach, the complex risk management system.

*Куликова Елена Владимировна
К.э.н., доцент, Ульяновский
государственный университет
Древс Ксения Олеговна
Ульяновский
государственный университет*

Аннотация

В статье обосновывается необходимость формирования в организации комплексной системы управления рисками. Представлены основные требования, которые следует выполнять при формировании комплексной системы управления рисками. Дана характеристика подходов к реализации функции управления рисками в организации.

Ключевые слова:

Риск, управление рисками, системный подход, комплексная система управления рисками.

Системный подход в управлении предполагает охват всей совокупности факторов, которые влияют на осуществление того или иного процесса в управлении. Системность в управлении свойственна и рискам в силу их многочисленности и многогранности.

Назвать управление рисками чем-то принципиально новым для руководства любой организации нельзя. Очень многие моменты, которые составляют это управление, в том или ином виде присутствуют в ежедневной деятельности руководящего состава организации и знакомы им в силу имеющегося практического опыта.

Но организация управления рисками – отнюдь не тривиальная задача. Это обусловлено в основном тем, что для решения поставленной задачи необходимо увязать и урегулировать целый ряд вопросов, которые могут казаться на первый взгляд абсолютно самостоятельными в своем разрешении и несвязанными с решаемым рисковым вопросом (например, технологичность бизнеса, контроль качества и пр.). Все эти "несвязанные" между собой вопросы и составляют суть деятельности по управлению организацией. Поэтому достигнутый в организации уровень корпоративного управления и накопленный руководителями опыт разрешения нестандартных ситуаций, безусловно, бесценны и позволят существенно упростить внедрение системы управления риска-

ми.

Идея системного управления рисками проста и в то же время по-философски глубока – истинное мастерство руководителя заключается не в умении решать проблемы, а в умении не допускать их возникновения. [2]

Именно поэтому системный подход к управлению рисками:

- ♦ предполагает анализ всей доступной совокупности факторов внешней и внутренней среды по критериям оценки, отражающим область интересов организации на сегодняшний момент и в перспективе, в соответствии с поставленными целями организации;
- ♦ определяет комплексный подход к разработке и реализации управленческих решений на всех организационных уровнях для предотвращения или уменьшения негативного воздействия рисков, а также для использования потенциальных возможностей с целью повышения финансового благосостояния и эффективности деятельности организации.

Комплексная система управления рисками – единая целостная система управления, в которой все составляющие части организации интегрируются, чтобы обеспечить достижение целей организации с оптимальным уровнем риска.

Необходимость внедрения в управление организацией комплексной системы управления рисками обусловлена значительным расширением спектра рисков в деятельности современной организации, а также изменением отношения к оценке их роли и весомости при достижении целей.

Построение комплексной системы управления рисками требует понимание нескольких аспектов:

1. Система управления риском в организации имеет стратегическую и тактическая взаимонаправленность. Как неотъемлемые составляющие риск-менеджмента, стратегия управления рисками основана на прогнозировании риска и определении приемов его снижения для достижения целей организации в условиях неопределенности, а тактика предполагает выбор оптимального решения для достижения конкретной поставленной цели в определенных условиях.

2. В каждой организации фрагментарно присутствует управление рисками в том или ином виде. Такой подход не может быть правильным, так как однотипные риски имеют влияние на разные сферы управления организацией, а разнообразные риски присутствуют в деятельности конкретного подразделения или направления бизнеса. Обе категории рисков требуют комплексного подхода в управлении ими.

3. Высшее руководство организации должно располагать не фрагментарными, а общими показателями рискованности бизнеса. Именно последние являются важными для достижения стратегических целей и конкурентных преимуществ, и также должны дать возможность руководству в постоянно меняющихся условиях внутренней и внешней среды выстроить приоритеты по значимости мероприятий для управления организацией.

4. В каждой организации управление рисками в силу специфики её деятельности, сложившейся структуры управления, организационной культуры, и т.д. носит уникальный характер. Однако, несмотря на эту специфику, преемственность опыта ведущих зарубежных и российских компаний в управления рисками следует применять для отражения общего алгоритма построения системы управления рисками организации.

5. Организация должна стремиться управлять рисками, оптимизировать их, а не снижать их "во что бы то ни стало". Комплексный подход к управлению рисками должен рассматривать факторы, причины и виды рисков и их взаимосвязь, чтобы построить эффективную систему управления рисками в организации.

Формирование комплексного системного подхода к управлению рисками в организации требует осознанного выполнения следующих требований.

1. "Включенность" сотрудников различных подразделений в управление рисками, в том числе в их выявление, анализ, отслеживание, предотвращение, сглаживание и пр.

Руководству организации в первую очередь необходимо определить уровень централизованности в управлении рисками, т. е. на сколько оно (руководство организации) готово доверять сотрудникам среднего и низового уровня реализацию различных направлений управления рисками.

Сложившаяся в настоящее время практика показывает, что в зависимости от требований, предъявляемых руководством к риск-менеджменту, сформировались несколько подходов к реализации функции управления рисками в организации.

Первый подход. При необходимости оценить риски для внутреннего пользования или вследствие требуемых внешних обстоятельств организация нанимает консультантов, которые все выделенные риски аккуратно обрабатывают и передают руководству организации для дальнейшего использования в принятии управленческих решений.

Второй подход. Работа по выявлению, анализу, оценке, а в дальнейшем и управлению рисками ложиться "на плечи" сотрудников функциональных подразделений организации, которым необходимо "вплести" данный функционал в ежедневную деятельность. Руководство организации ставит сотрудникам задачи и требует от них выводы о видах и уровне риска, и на основе этих данных принимает решения.

Третий подход. В организации определяется должность или формируется подразделение, которое концентрирует функцию риск-менеджмента в своих руках. Т.е. специалист или подразделение выявляет и оценивает риски, готовит аналитику, делает выводы и предложения, которые затем выносятся на уровень высшего руководства организации. Дальнейший учет этих рисков происходит на уровне подразделений организации. Их руководители, знакомясь с мнением риск-менеджера, включают информацию и показатели деятельности из его отчета в свои планы работы. Показатели становятся измерителями деятельности работника или структурного подразделения, по ним отчитываются перед руководством организации.

Традиционно, руководители организации (62% предпринимателей) идут путем наименьшего сопротивления и желают найти универсального специалиста, который сможет управлять рисками в организации. Но это миф, у которого есть два следствия: не всегда на должности риск-менеджера может оказаться специалист высокого класса; риск рождается не вдруг, он, как снежный ком, вырастает из отдельных неправильных решений, неучтенных факторов и ситуаций на местах. [2]

Важнее, чтобы на помощь риск-менеджеру пришли грамотные управленцы из различных функциональных областей управления организацией, что и определено четвертым подходом.

Четвертый подход. Данный подход предусматривает активную позицию сотрудников всех подразделений организации в осуществлении комплексного подхода к управлению рисками. В организации ключевой функционал по управлению рисками осуществляет отдельное подразделение, которое концентрирует функцию риск-менеджмента. Но эта концентрация заключается в активной работе с другими подразделениями организации по сбору, обработке и анализу информации для формирования картины рисков организации. Подразделение риск-менеджмента на основе сформированной информационной базы подготавливает проекты альтернативных решений по предотвращению, нейтрализации или снижению рисков. При этом влияние на окончательный выбор того или иного решения, в зависимости от сложности и цены вопроса, принимается на заседаниях группы, куда входят ключевые лица от всех подразделений организации, которым предстоит участвовать в реализации принятых решений. При этом в значительной мере конкретизация и выбор действий в рамках принятого решения – это функция соответствующих подразделений организации, которые должны действовать во взаимодействии, а функция координации и контроля ложится на подразделение, отвечающего за риск-менеджмент. Данный подход позволяет, с одной стороны, своевременно, на месте возникновения ситуации, иметь дело с потенциально рискованными решениями, а с другой стороны, специалисты различных направлений деятельности приобретут необходимые навыки, научатся определять какие решения с какими рисками будут более выгодными для организации и еще на стадии формирования различных предложений смогут в полной мере взвешивать все "за" и "против".

Эти возможные подходы к реализации функции риск-менеджмента в организации определяют выбор, который стоит сегодня перед руководством организации и его собственником.

2. Распределение функционала по управлению рисками между различными подразделениями и их сотрудниками.

Необходимо понять, кому и как распределить функционал по управлению рисками? только руководителям подразделений или и рядовым сотрудниками тоже. Необходимо определиться в предпочтении жесткого закрепление функционала для предотвращения "черных дыр" в технологии управления рисками или определиться с кругом обязанностей и положиться на профессионализм сотрудников в организации данного процесс. У руководителей могут быть различные подходы к данному вопросу. И первый момент, с которого необходимо начать, – это определить в какой последовательности распространять системный подход к управлению рисками в организации. На наш взгляд, её следует внедрять "сверху – вниз". И инициатива должна исходить от первых лиц организации. По крайней мере, они должны обеспечить ей полную поддержку. Но можно придерживаться и другого подхода: организация сначала разрабатывает и отлаживает на прак-

тике процедуры управления рисками на корпоративном уровне, а уже потом, распространяет систему на другие уровни управления, поскольку процедуры, проверенные на уровне высшего руководства, будет легче адаптировать для управленцев более низкого уровня. Есть и третий подход – когда изменения будут затрагивать несколько уровней управления сразу – высший и средний, а может высший, средний и низший. Т.е. будет реализовываться единая система управления на всех уровнях с сопровождающей комплексной оценкой особенностей, трудностей, специфики внедрения данной системы на разных уровнях управления и в разных подразделениях. Этот подход более трудоемок, более сложный и "нервный", но возможно, будет оправдан в организации, если руководство доверяет своим сотрудникам. Потому что в силу специфики построения управления в организации или специфики сферы её деятельности пошагово данный подход реализовать сложно или затруднительно, более затратно с позиции времени, денег, сил и пр.

Другим моментом, на который следует обратить внимание, это формирование коллегиального органа по управлению рисками. Традиционно в практике российских компаний в этот коллегиальный орган входят руководители подразделений. Формально считается, что эти люди, как правило, обладают необходимой информацией и компетенциями для осуществления рассматриваемой нами работы. Но опыт показывает, что это не всегда так по разному роду причинам. Поэтому, возможно формирование состава этого коллегиального органа не только из руководителей, но и из рядовых сотрудников подразделений, которые обладают аналитическими способностями в обработке данных, формировании целостной картины из разрозненных компонентов или умеют строить прогнозы, умеют видеть картину событий на перспективу, в том числе интуитивно, или др. Данный компонент специфичен для каждой организации, так как построен на субъективных характеристиках отдельно взятых сотрудников и отношений в коллективах различных подразделений или организации в целом, а также видении высшего руководства.

3. "Вплетение" технологии управления рисками в ежедневную работу сотрудников как естественной составляющей их деятельности, т. е. формирование соответствующей грани организационной культуры.

Важным (если не ключевым) условием внедрения новшеств в организации является развитие элемента культуры управления? культуры управления рисками. Изменения должны вноситься поэтапно, определять эволюционные изменения в процессах организации, а также в головах всех сотрудников организации. При этом желательно, чтобы инициативы по управлению рисками исходили не столько от риск-менеджеров, сколько от сотрудников и руководителей функциональных направлений, для которых осуществляется риск-менеджмент.

На основе организационной культуры будет возможно не только осуществлять эффективное управление от-

дельными областями деятельности организации, но и воспитывать и мотивировать необходимые кадры, которые и должны определять дальнейшую эффективность развития организации.

Для эффективной работы сотрудников необходимо создать мотивационное поле для работы. Когда сотрудник осознает и принимает важность работы, которую он делает, как в целом, так и каждого компонента (в нашем случае мы говорим о деятельности в сфере риск-менеджмента). Когда сотрудник видит перспективы дополнительных обязанностей не только в увеличении объемов работы, но и возможностях, которые эти дополнительные обязанности дают. Когда культура построения трудовых отношений, условий работы, общения с коллегами и пр. позволяет сотруднику быть открытым к инициативной профессиональной деятельности, желанию обсуждать проблемы, мысли, идеи с коллегами и руководством и не бояться быть отвергнутым или осмеянным.

Например, как возможность реализации этой деятельности может стать дополнительный канал связи, позволяющий донести информацию о нерешенных проблемах до руководства. Участвуя в управлении рисками, разрабатывая меры по управлению рисками, менеджер обосновывает свои потребности в ресурсах, необходимых для решения поставленных задач. При этом следует говорить не только о денежных ресурсах. Ведь в некоторых случаях не хватает полномочий, информации, поддержки руководства, кооперации со смежными подразделениями.

Также следует показать, как усилия конкретного сотрудника могут отразиться на значимости его и его работы в организации и вознаграждения за неё. Например, идентифицируя риск, менеджер описывает, какие убытки понесет организация, если запрашиваемые ресурсы не будут выделены. При этом если в организации действует бонусная система, при которой размер вознаграждения напрямую зависит от результатов работы, то, описывая риски, сотрудник заранее определяет пределы своей ответственности. Впоследствии это может стать обоснованием для нормализации показателей эффективности, если руководство проигнорировало его информацию о рисках и предложения по их снижению, и сотрудник не добился запланированных результатов. К примеру, перед подразделением ставится задача, описанная определёнными показателями. Если показатель достигается – начальник подразделения получит свой бонус, если нет – его зарплата уменьшится. Начальник подразделения при описании рисков объясняет руководству, что результат достижим, однако существуют риски, не зависящие от него, – в случае их реализации показатели будут ниже, чем запланировано. И это может служить обоснованием для нормализации показателей, то есть для сохранения бонуса: ведь если плановые показатели не достигнуты по причинам, не зависящим от сотрудника, то это не должно влиять на размер его вознаграждения.

Должна работать политика "открытых дверей", когда сотрудников на всех уровнях (через личное общение,

ящики писем, внутреннюю электронную почту и пр.) выслушивают и прислушиваются. Так как иногда в идее, на первый взгляд кажущейся нелепой, находится разумное начало, которое позволяет разрешить возникшую проблему или решить поставленную задачу в сложившихся рискованных условиях с наилучшим результатом.

4. Профессиональное кадровое обеспечение процесса управления рисками в организации для формирования комплексного подхода.

Многое в первых трех пунктах может и должно определяться для руководителя, в первую очередь, профессиональной подготовленностью сотрудников различных подразделений и уровней управления к самостоятельной работе по управлению рисками, их организаторскими способностями, аналитическими способностями, умением работать в команде и пр.

В целом, развитие риск-менеджмента в значительной степени зависит от наличия высококвалифицированных специалистов. Специалист по рискам должен разбираться в самых различных процессах: в экономических и политических условиях деятельности организации, в его технических и технологических процессах, в финансовой политике и т.д., обладая при этом достаточными математическими знаниями для оценки и моделирования их рисков. Это идеальная ситуация, но далеко не всегда уровень подготовки кадров в области риск-менеджмента столь высокий.

Поэтому не исключена необходимость в обучении или повышении квалификации сотрудников в области управления рисками. При этом следует разумно (в рамках заданных финансов, имеющегося времени, обучаемости тех или иных сотрудников при разных технологиях обучения и пр.) определять программу обучения. Само обучение может стать дополнительным мотивационным фактором в стремлении сотрудника принять дополнительный функционал по управлению рисками и быть эффективным в выполнении данной работы с учетом сложившихся условий.

5. Документационное обеспечение распределения функционала между подразделениями и их сотрудниками.

Как бы руководство организации не хотело положиться на инициативного и профессионального работника, но каждый из них (работников) будет определять свой круг обязанностей и, возможно, качество их выполнения тем функционалом, который прописан в их должностных инструкциях и положениях о работе подразделений. Поэтому данному требованию следует уделять внимание для грамотного правового поля в регулировании трудовых отношений со своими сотрудниками в компоненте управления рисками.

6. Коммуникационная система, обеспечивающая оперативное реагирование на сигналы о возможных рисках и на возникающие рискованные ситуации, а также пути сни-

жения их влияния на деятельность организации.

Необходимо продумать систему сбора, обработки, формирования, передачи, обсуждения, корректировки, хранения информации, требуемой для управления рисками во всех его компонентах. Это электронные системы (банки данных, электронные источники информации и пр.), организационные мероприятия (совещания личные и online, телефонные переговоры, презентации и пр.), документационное обеспечение и сроки работы с документами (формы анализа и передачи информации, время предоставления и согласования, и пр.)

Коммуникационная система любой организации очень многогранная и характеризуется: от формальных регламентов до слухов, от утвержденных учетно-отчетных форм до записок "на клейких листочках" и листах календаря, от официальных совещаний до профессиональных разговоров в обеденный перерыв, от бумажной "волокиты" до современной системы электронного документооборота, от унифицированных требований до "полёта фантазии" в формировании и передаче информации. Поэтому необходимо разработать и "растворить" коммуникационную систему управления рисками в действующую в организации общую коммуникационную систему, а при желании и необходимости воспользоваться возможностью и откорректировать неустраивающие компоненты действующей системы коммуникации организации в процессе внесения изменений для управления рисками.

7. Утверждение и внедрение единого понятийного аппарата в области риск-менеджмента.

Его отсутствие приводит к трудностям в разработке, согласовании и утверждении различных документов и процедур между сотрудниками различных подразделений организации, участвующих в том или ином аспекте в управлении рисками. Поэтому при закладывании основ риск-менеджмента в организации, например, разработке политики управления рисками, стоит потратить время на формирование единого понятийного аппарата доступного и понятного всем сотрудникам, которые будут участвовать в управлении рисками в организации.

8. Разработка системы мониторинга предварительной, текущей и результирующей деятельности по управлению рисками в организации.

Функция мониторинга и контроля – одна из основных

функций управления. Как в любой сфере деятельности, для обеспечения эффективности принимаемых управленческих решений в сфере управления рисками необходима система контроля над их выполнением, как подразделениями организации, так и отдельно взятыми сотрудниками. В управлении рисками она приобретает значение "руки на пульсе", когда необходимо постоянно иметь обратную связь для получения информации о происходящих или не происходящих изменениях и оперативно реагировать, корректируя свои действия для приближения к требуемому результату. Каждая организация имеет свою основанную на общих принципах, но неповторимую систему контроля и мониторинга деятельности, которую необходимо совершенствовать для управления рисками организации. Но система контроля и мониторинга не должна превращаться в процесс ради процесса, а должна приводить к результату, позволяющему увидеть отклонения от намеченной цели и сотруднику организации, и её руководству, вовремя среагировать и предпринять требуемые меры, а не быть "настроенной" на поиск виновных. Желательно автоматизировать процедуры контроля с целью снижения влияния "человеческого фактора" и трудозатрат на выполнение процедур по анализу и управлению рисками.

Рассмотренные требования к системе управления рисками в организации могут способствовать организованной и результативной работе по управлению рисками. Слаженная работа по управлению рисками на всех уровнях управления позволит руководству организации быть уверенным в том, что принимаемые риски вписываются в бизнес направления организации и интересы ее собственников. Благодаря разграничению обязанностей по управлению рисками и непрерывному обмену информацией между участниками системы риск-менеджмента, подразделение, отвечающее за риск-менеджмент в организации, получает информацию об отдельных рисках организации и формирует видение совокупного риска и через него оценивает деятельность организации. Обратная связь со структурными подразделениями организации и её бизнес-единицами позволяет увидеть, как те или иные решения влияют на отдельные риски организации. Интегрированное решение по управлению рисками, охватывающее всю организацию в сочетании с системой управления рисками на уровне конкретного сотрудника, являются неотъемлемой частью эффективной деятельности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гончаров Д.С. Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
2. Киселица Е.П. Мифы о рисках // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 2. – С. 185–186.