

БАЗИСНАЯ СИСТЕМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ ЧАСТНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

© 2011 Д.В. Соколов

Дальневосточный государственный университет путей сообщения, г. Хабаровск
E-mail: karvinior@pochta.ru

Рассматривается проблема создания базисной системы риск-менеджмента организаций реального сектора экономики как основы для построения частных систем управления рисками. Предложена комплексная модель данной системы, состоящая из четырех ключевых направлений, отвечающая необходимым требованиям инвариантности и адаптивности.

Ключевые слова: риск, система риск-менеджмента, процедуры управления рисками.

Социально-экономическая обстановка в России является примерно в 2 раза более напряженной, чем в странах Западной Европы и США, что подтверждается результатами исследований, проведенных в последние годы международными страховыми и консалтинговыми компаниями в области управления рисками Marsh, Maplecroft, AIG и др. Как следствие, ведение деятельности в России сопряжено с большим количеством проблем. Одной из наиболее сложных и актуальных проблем выступают риски, делающие отечественные организации уязвимыми перед конкурентами и глобальными угрозами, включая кризисы и катастрофы. Поэтому устойчивое и успешное развитие организации напрямую зависит от управления рисками. Зарубежный опыт показывает, что риск-менеджмент - действенный и эффективный инструмент управления. В России такого опыта очень мало, риск-менеджмент только начинает получать свое развитие. Большинству отечественных организаций необходимо научиться управлять рисками, чтобы в будущем избежать возможных потерь.

Как показывает практика, необходимо управлять не отдельными рисками, а всем их комплексом, что можно сделать только посредством внедрения системы риск-менеджмента, поскольку именно системное управление рисками позволяет наиболее эффективно оптимизировать набор рисков, принимаемых организацией на себя для достижения своих целей.

Подавляющее число отечественных организаций не занимается системным управлением своими рисками, что является следствием отсутствия полноценной методологии управления рисками,

учитывающей специфику функционирования и развития деятельности. Небольшое число случаев удачного внедрения и применения крупнейшими российскими организациями систем риск-менеджмента - адаптация зарубежного опыта, который в силу объективных причин недоступен абсолютному большинству прочих отечественных организаций.

Таким образом, существует актуальная потребность создания базисной системы риск-менеджмента (далее - БСРМ), которую любые организации реального сектора экономики смогут использовать как основу для формирования своих частных систем управления рисками. Для этого БСРМ должна строиться на методологической основе управления рисками, единой для различных организаций, при этом в ней необходимо предусмотреть механизмы приспособления под специфику деятельности хозяйствующих субъектов. Иными словами, БСРМ необходимо отвечать требованиям инвариантности и адаптивности, и строиться в соответствии с ключевыми аспектами управления рисками (табл. 1). Данные ключевые аспекты представляют собой основные системообразующие направления БСРМ.

Анализ теории и практики системного риск-менеджмента позволил определить элементы системообразующих направлений БСРМ. Например, в состав основополагающих аспектов БСРМ должны входить:

1. Свойства. С учетом мнения авторов¹ можно отметить следующие свойства БСРМ:

- для достижения системного характера управления рисками системе необходимо обладать: целостностью, комплексностью, способностью системы к интеграции новых элементов;

Таблица 1

Ключевые аспекты управления рисками организации

Ключевые аспекты	Содержание ключевых аспектов
Основополагающие	Рисками управляют для достижений целей всех уровней управления. Внедрение системы риск-менеджмента в силу добровольной осознанной необходимости
Процедурные	Процедуры осуществляются на постоянной основе с применением максимальной автоматизации
Нормативные	Наличие четких формализованных правил для управления рисками в рамках единой базы хранения
Организационные	Управление рисками осуществляет каждый сотрудник или подразделение в рамках их компетенций

- структура системы управления рисками должна быть многофункциональной, универсальной, модульной, многоуровневой, иерархичной и эмерджентной;

- для достижения высокой результативности система управления рисками должна иметь: гибкость и адаптивность, адекватность, эффективность, синергичность, неаддитивность.

Перечисленные свойства системы управления рисками являются общими и не выражают особенности субъекта и объекта, целей и методов управления, что отвечает такому требованию, предъявляемому к БСРМ, как инвариантность отдельных элементов.

2. Цели, причины внедрения и задачи БСРМ. В работе² под целью понимается желаемый результат целесообразной деятельности по развитию системы, достигаемый в пределах некоторого интервала времени. Данное определение применимо для целей БСРМ, которыми в большинстве случаев являются причины ее внедрения, например, выход на ПРО и (или) требования регулирующих органов, увеличение стоимости организации, обеспечение достижения стратегических целей, получение рейтинга специальных рейтинговых агентств, достижение финансовых целей.

В соответствии с содержанием основополагающих аспектов управления рисками (см. табл. 1) БСРМ затрагивает все уровни деятельности организации, в результате ее цель не может ограничиваться причинами внедрения. По мнению автора, основной целью БСРМ выступает создание разумной гарантии обоснованности тех или иных решений в вопросах, касающихся рисков, при постановке и реализации целей и задач на всех уровнях управления организацией. Важно понимать, что гарантия, предоставляемая БСРМ, является разумной, а не абсолютной, поскольку неопределенность и риск обусловлены неясны-

ми перспективами, которые никто не может предсказать с абсолютной уверенностью, а человеческое суждение в принятии решения может быть необъективным.

В работе³ под задачей понимается желаемый результат деятельности, достигаемый за намеченный период времени и характеризующийся набором количественных данных или параметров этого результата. С учетом данного определения можно сформулировать основные задачи, посредством реализации которых достигается главная цель БСРМ: 1) снижение уровня неопределенности персонала; 2) снижение уровня неопределенности деятельности организации; 3) обнаружение и использование возможностей улучшения деятельности; 4) разумное расходование средств; 5) повышение качества информации для принятия решений; 6) улучшение взаимоотношений с заинтересованными лицами; 7) рост деловой репутации; 8) долгосрочная поддержка руководством организации.

3. Принципы и правила. Управление рисками будет эффективным только в случае соблюдения организацией следующих принципов применения БСРМ: 1) используется при формировании и корректировке стратегии организации; 2) сопровождает решения на всех уровнях управления организацией; 3) способствует достижению целей всех уровней и категорий; 4) существует в рамках внешних и внутренних ограничений (табл. 2); 5) дает разумную гарантию достижения каких-либо результатов; 6) занимается управлением всей совокупности рисков, сопутствующих деятельности организации, без исключений; 7) не должна превалировать над общей системой менеджмента организации.

Организация вправе расширить перечень указанных выше принципов БСРМ, но при этом новые принципы не должны противоречить или дублировать уже существующие.

Таблица 2

Внутренние и внешние ограничения БСРМ

Внешние ограничения	Внутренние ограничения
Законодательные ограничения, представленные законодательными и нормативными актами, отражающими методы макро- и микроэкономического регулирования	Институциональные ограничения, т.е. ограничения, обусловленные спецификой функционирования различных подразделений фирмы и механизмами их взаимодействия, целями и традициями данной фирмы в целом, а также стилем управления
Ограничения, связанные с обязательствами контрагентов. Данное ограничение стало особо сильно проявлять себя в период мирового финансового кризиса, когда многие компании и банки стали не способны исполнять свои обязательства перед контрагентами, чем побудили последних не исполнять обязательства уже перед третьими компаниями	Бюджетные ограничения, т.е. наличие пределов финансирования мероприятий по управлению риском. Риск-менеджмент является только частью (пусть даже немаловажной) деятельности организации, поэтому он должен подчиняться общим ограничениям на затраты
Конъюнктурные ограничения, связанные с особенностями макроэкономических процессов и спецификой развития тех или иных отраслей и рынков	Информационные ограничения, т.е. влияние на процесс принятия решений дефицита информации, который может проявляться как в объеме, так и в составе доступных данных
	Склонность к риску, т.е. условная величина, которой готов пожертвовать субъект ради достижения желаемого результата в случае неудачного исхода

На основе принципов БСРМ необходимо сформулировать ее правила. Среди отечественных авторов существует распространенная точка зрения на правила⁴: 1) нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал; 2) необходимо думать о последствиях риска; 3) нельзя рисковать многим ради малого; 4) положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения; 5) при наличии сомнений принимается отрицательное решение; 6) всегда существует вероятность нескольких решений проблемы. В рамках БСРМ могут применяться только второе, третье и шестое правила, в то время как прочие правила ограничивают гибкость принятия решений либо являются невыполнимыми. По мнению автора, их необходимо дополнить еще несколькими правилами:

- помнить, что ошибки в управлении рисками ведут к неопределенности и новым рискам, которыми в последующем необходимо будет управлять⁵;

- управлять, в первую очередь, рисками, несущими наибольшие угрозы. На регулярной основе пересматривать риски, обладающие средним уровнем угрозы, и исследовать риски с низким уровнем угрозы только на периодической основе.

С учетом требования адаптивности БСРМ организация вправе дополнительно устанавливать свои собственные правила, которые должны не противоречить названным выше.

Вторым системообразующим направлением БСРМ являются организационные аспекты, включающие в себя основных лиц, принимающих участие в управлении рисками организации, и механизмы создания культуры риска, как одного из ключевых элементов эффективной системы управления рисками.

По мнению автора, подразделение по управлению рисками является ведущим подразделением в процессе риск-менеджмента организации и должно состоять: 1) из руководителя, организующего и контролирующего деятельность своего подразделения; 2) специалиста по организации процедур оценки, занимающегося созданием моделей оценки рисков; 3) специалиста по IT-поддержке, отвечающего за работу IT-системы, обслуживающей процедуры управления рисками, а также отвечающего за управление информационными рисками; 4) специалиста по организации процедур управления рисками, разрабатывающего и отслеживающего мероприятия по управлению рисками.

Подразделение по управлению рисками должно разрабатывать политику и стратегию управления рисками; реализовывать программы управления рисками на стратегическом и операционном уровне; проводить работу по повышению уровня осведомленности по вопросам управления рисками среди работников организации; разрабатывать внутреннюю систему управления рис-