

## РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

© 2016 М.Н. Стефаненко, Д.М. Амет-устаева, С.А. Мамутова\*

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, система корпоративного управления, корпоративный риск-менеджмент, факторы риска, стратегия управления рисками.

Исследуются актуальные проблемы развития комплекса мер по минимизации угроз и рисков различных компаний, необходимость интеграции национальных систем управления рисками в мировой структуре с точки зрения роста масштабов бизнеса. Риск-менеджмент определяется как обязательный элемент управления бизнесом.

В условиях усиления глобализации и обострения рыночной конкуренции, повышения значимости инновационных процессов возникают новые факторы и виды рисков, которые, по сути, могут вызвать снижение эффективности деятельности предприятий. В эффективном управлении предпринимательскими рисками особое значение имеет формирование наиболее адекватной и одновременно действенной системы риск-менеджмента предприятия. Экономические и финансовые кризисы мировой экономики сделали еще более актуальными вопросы применения технологий риск-менеджмента в управлении деятельностью предприятий. Риск-менеджмент напрямую связан с системой корпоративного управления, так как развить систему необходимо для отслеживания возможных рисков компании. Корпоративный менеджмент - система управления, организации, анализа, контроля, прогнозирования внутренних и внешних факторов, которые могут негативно повлиять на стоимость компании.

В данной связи актуальной является разработка комплекса мероприятий по оценке системы корпоративного управления предприятиями.

Значительный вклад в развитие теории риск-менеджмента внесли отечественные и зарубежные ученые, среди которых: Г.Л. Багивев, В.М. Тарасевич, Х. Анн<sup>1</sup>, Г. Баззел<sup>2</sup>, И.Т. Балабанов<sup>3</sup>, Дж. Кейнс<sup>4</sup>, А. Маршалл<sup>5</sup>, Ф. Найт<sup>6</sup>, Дж. Нейман<sup>7</sup>, К. Эрроу<sup>8</sup>, Й. Шумпетер<sup>9</sup> и др. Однако проведенный анализ зарубежной и отечественной литературы показы-

вает, что риск-менеджмент имеет недостаточно разработанный инструментарий для решения управленческих вопросов. Вместе с тем, до сих пор не существует единой целостной концепции риск-менеджмента, которую можно было бы успешно применять в практике российских предприятий различных направлений хозяйственной деятельности. Поэтому риск-менеджмент в системе корпоративного управления становится основной составляющей в концепции стратегического развития предприятий всех форм собственности.

Жесткая конкурентная борьба, неопределенность внешней среды обязывают современные предприятия в процессе планирования своей деятельности учитывать риск как с положительной, так и с отрицательной точки зрения на него. Классическая и неоклассическая теория предприятий неоднократно обращала внимание на эту экономическую категорию (А. Маршал, Ф. Котлер, В. Стивенсон), однако сегодня недостаточно рассматривать риск только как возможные потери или получение дополнительной прибыли. Современные системы управления предприятиями должны обязательно включать в себя механизмы комплексного учета риска на всех этапах развития. Таким образом, актуальной является проблема построения эффективных систем риск-менеджмента<sup>10</sup>.

Система риск-менеджмента - один из основных структурных элементов общей системы управления предприятием. В то же время данная система, на наш взгляд, является

\* Стефаненко Маргарита Николаевна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента и государственного управления; Амет-устаева Диляра Мамметовна, преподаватель. E-mail: dili4ka-13@mail.ru; Мамутова Саиде Айдеровна, аспирант. - Крымский инженерно-педагогический университет, г. Симферополь.

подсистемой управления предприятием, которая ориентирована на комплексный анализ рисков, связанных с его деятельностью, и разработку эффективных механизмов управления рисками в целях обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности предприятия.

С данной позиции особый интерес вызывают вопросы, касающиеся основных функций риск-менеджмента. Так, традиционно в структуру риск-менеджмента включают: оценку и анализ рисков, механизмы управления системой. Однако в современных условиях риск-менеджмент рассматривают через подсистемы управления, планирования, организации управленческого учета и контроллинга. В данном концептуальном подходе практически отсутствовала такая важная функция, как стимулирование. Таким образом, риск-менеджмент носит активный характер и направлен не на увеличение стоимости бизнеса, а на ее сохранение посредством использования механизма компенсации экономических и прочих потерь. Другими словами, современная парадигма меняется в сторону активного риск-менеджмента, основной задачей которого является усиление конкурентных позиций и повышение капитализации предприятия.

Необходимо отметить, что данный концептуальный подход объективно ставит задачи, заключающиеся в переосмыслении функциональной специфики риск-менеджмента и поиске новых форм их реализации. Чтобы риск-менеджмент воспринимался как полноценный менеджмент, необходимо сформировать условия для его развития в направлении гармонизации управленческих функций предприятия.

В то же время для реализации основных идей риск-менеджмента нужна система определенных решений, которые должны быть интегрированы в общее управление рисками и иметь соответствующее инфраструктурное обеспечение. С данной позиции интегрированность в общую схему управления предприятием означает, что, во-первых, определены границы ответственности управления рисками, а сама деятельность регулируется и координируется через единый центр; во-вторых, постоянно совершенствуются механизмы и процессы управления рисками; в-

третьих, стратегии управления рисками улучшают деятельность функциональных подсистем и предприятия в целом. В свою очередь, эффективное регулирование рисками предполагает на предприятии соответствующую корпоративную культуру.

С данной позиции в практической деятельности риск-менеджмента последовательно проводится анализ рисков, угрожающих устойчивому функционированию предприятия. В его процессе особое внимание уделяется проблеме всесторонности и комплексности изучения рисков с целью получения полного профиля рисков предприятия с использованием определенных матриц. По нашему мнению, в качестве наиболее приемлемого можно предложить метод матричной риск-диагностики (рис. 1), который будет проводиться для выявления возможных рискообразующих факторов, оказывающих негативное влияние на устойчивое развитие предприятия, а это будет превентивным механизмом профилактики рисков на предприятии.

Таким образом, каждая свободная клетка этой матрицы должна содержать перечень рисков, несущих угрозу той рискованной экспозиции (они расположены по строкам) и генерируемых тем источником (они расположены по столбцам), на пересечении которых находится данная клетка. Построенная на базе основного принципа диагностики рисков (соотнесение рискованных экспозиций с источниками рисков), матрица, безусловно, является чрезвычайно полезным инструментом для определения рискованного спектра предприятия. Тем не менее, риски, диагностируемые с помощью предложенной матрицы, не имеют четко обозначенной "привязки" к стратегии развития предприятия и его проблемам, тогда как очевидно, что и стратегия, и проблемы - важнейшие "рискообразующие" факторы.

По нашему мнению, риск-менеджмент - это управление предприятием в целом с учетом влияния рисков на основе процесса их идентификации, оценки и анализа, а также выбора и использования методов нейтрализации их последствий с целью достижения оптимального соотношения между уровнем риска и стратегическими возможностями предприятия. Система риск-менеджмента направлена на определение оптимального со-

									x	x	x	x	Рисковые экспозиции	1	Предприятие в целом
x	x	x	x	x	x	x	x	x						2	Система управления
x	x	x	x	x	x	x	x	x						.....	
x	x	x	x	x	x	x	x	x						Производственная система	
x	x	x	x	x	x	x	x	x						Финансово-экономическая система	
x	x	x	x	x	x	x	x	x						3	Проект "x"
x	x	x	x	x	x	x	x	x						.....	
x	x	x	x	x	x	x	x	x						Проект "z"	
<b>Источники рисков</b>															
Макроседа			Отраслевая среда					Внутренняя среда							
a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.	i.	j.	k.	l.				
Политическая среда	Социально-экономическая среда	Окружающая среда	Потребители	Конкуренты	Поставщики	Прочие контрагенты	Отраслевые нормативы и регуляторы	Система управления	.....	Производственная система	Финансово-экономическая система				

Рис. 1. Метод матричной риск-диагностики

отношения между высоким уровнем риска, который может стать причиной банкротства предприятия, и полным отказом от него, что приводит к потере конкурентоспособности. Таким образом, по нашему мнению, под эффективным процессом управления риском понимается совокупность фрагментарных действий, которая является частью общего управления бизнесом. Особенности системного управления рисками выступают:

- ◆ непрерывный процесс, который охватывает всю организацию;
- ◆ разработка и формирование стратегии развития;
- ◆ анализ и оценка портфеля рисков на уровне организации;
- ◆ определение событий, которые влияют на предприятие и управляют рисками;
- ◆ предоставление руководству обоснованных гарантий в достижении целей.

В идеале, для функционирования риск-менеджмента должен существовать орган управления рисками с определенными функциональными обязанностями и необходимыми материальными, финансовыми, трудовыми и информационными ресурсами. Большинство крупных западных фирм имеют в штате

специального менеджера по риску, который разделяет ответственность за рискованные решения с другими менеджерами компании и входит в состав топ-менеджмента предприятия. Риск-менеджер вместе с соответствующими специалистами участвует в принятии управленческих риск-решений и ищет способы избежать нежелательных рисков.

Так, отдел по управлению предпринимательскими рисками должен заниматься решением практических вопросов, связанных с выявлением риска, ведением статистической и регистрационной обработки риск-ситуаций, разработкой и реализацией мероприятий по повышению безопасности предприятия, осуществлением страховой деятельности, заключением сделок по страхованию и перестрахованию. В целом, идеологическая задача риск-менеджера и его подразделений заключается в разработке стратегии и принципов управления рисками на предприятии, которые должны быть изложены во внутренних нормативных документах. Так, в качественный состав подразделения риск-менеджмента входят:

- ◆ сотрудники, которые должны быть обязательно зачислены в штат подразделения

риск-менеджмента: руководитель подразделения риск-менеджмента, сотрудник по организации процесса риск-менеджмента, сотрудник по оценке рисков, аналитик производственных рисков;

♦ сотрудники, которые должны быть в составе подразделения на начальных этапах становления и внедрения системы риск-менеджмента на предприятии: сотрудник по поддержке информационных технологий, специалисты по анализу конкретных видов рисков, которые имеют большое влияние на деятельность предприятия, специалист по рискам информационной безопасности;

♦ сотрудники, которые работают на предприятии и занимаются управлением рисками, однако могут и не входить в состав непосредственно подразделения риск-менеджмента. То есть это работники, отслеживающие влияние риска и нейтрализующие его в своих структурных подразделениях, благодаря чему система риск-менеджмента становится комплексной и динамичной.

Анализ кадрового состава функционирующих систем риск-менеджмента указывает на высокую значимость финансовых вопросов в управлении рисками, поскольку одной из основных задач риск-менеджмента является обеспечение финансовой устойчивости и нейтрализация влияния именно финансовых рисков. Однако современные концепции управления риском, в частности концепция Международной федерации рисков и страхового менеджмента (IFRIMA), сосредотачивают свое внимание на время для риск-менеджеров не просто снижать риски, но и использовать его дополнительные возможности для всего предприятия.

Внедрение в деятельность предприятия системы риск-менеджмента позволяет обеспечивать стабильность его развития, повышать обоснованность принятия решений в рискованной ситуации, улучшать финансовое состояние деятельности предприятия.

В настоящее время реальная экономика в системе менеджмента применяет в управлении рисками подход “сверху вниз”. При таком подходе стало возможным получить сопоставимые оценки по всем видам финансового риска и агрегировать их:

♦ благодаря внедрению единого, центрального, глобального хранилища данных, которое содержит согласованную и преобразованную нужным образом информацию об открытых позициях и рыночных данных;

♦ оптимальному компромиссу между моделями для отдельных видов финансовых рисков и моделью общего, интегрированного риска;

♦ внедрению системы, способной анализировать различные факторы риска в единой интегрированной и согласованной среде.

В экономике этот подход был назван корпоративным риск-менеджментом (англ. Enterprise-Wide Risk Management, ERM), или интегрированным управлением рисками на уровне всей организации. Система ERM - архитектура, в которой компании могут контролировать риски на всех уровнях и подразделениях из единого центра управления. Процесс управления рисками состоит из нескольких этапов с применением аналитических моделей (рис. 2).

Под фактором риска понимаются факторы, изменение которых может негативно по-

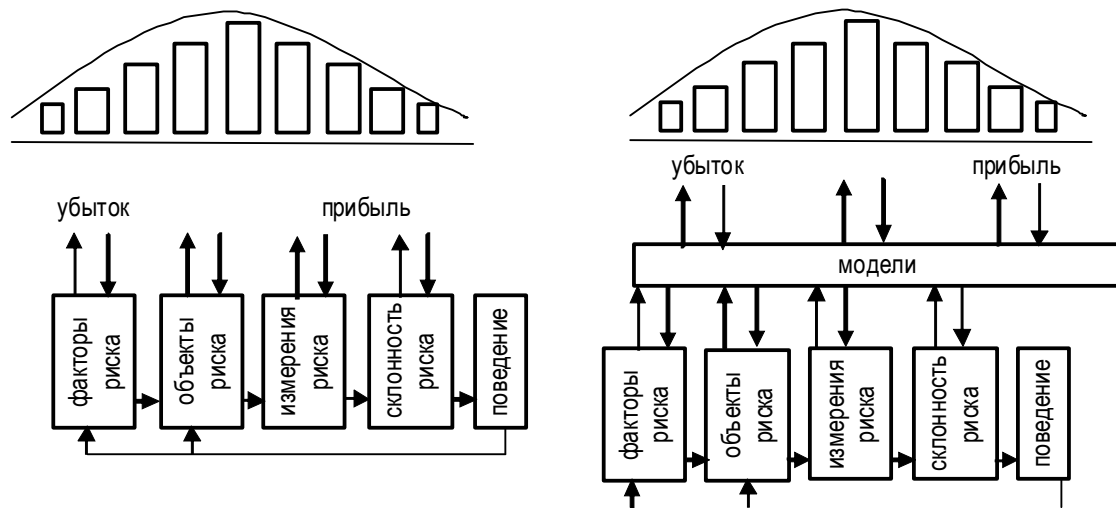


Рис. 2. Процесс управления рисками без применения модели и с ее применением

влиять на стоимость компании: периодические кризисы, давление регулирующих органов, совершенствование механизмов управления и др.

Из данного рисунка видно, что первым этапом управления риском является выявление и определение факторов риска, как внутренних (стоимость капитала, производственные мощности), так и внешних (процентные ставки, курсы валют и т.д.). Затем оценивают объекты риска. Далее необходимо определить стратегию управления рисками с целью уточнения суммы дохода. Следует четко сформулировать “аппетит на риск” и на его основе строить политику или, другими словами, стратегию управления рисками. Эта стратегия предполагает некие утвержденные действия или рамки, которые могут варьироваться от установления лимитов до активного перераспределения ресурсов и хеджирования отдельных позиций с целью моделирования факторов риска, оценки текущей стоимости объектов риска и оценки их управления<sup>11</sup>.

Для функционирования системы ERM и получения положительного результата необходимы: своевременное выявление рисков, надлежащее измерение рисков и определение их значимости, эффективное реагирование на значимые риски, регулярный мониторинг и контроль рисков и мероприятий по их минимизации, периодическое информирование акционеров и руководства о рисках<sup>12</sup>.

Сегодня почти все предприятия внедряют систему ERM, которая способствует улучшению состояния бизнеса, снижает затраты на управление рисками, а также повышает конкурентоспособность.

Таким образом, управление системой риск-менеджмента является актуальной проблемой в разработке комплекса мероприятий по минимизации угроз и рисков компаний,

необходимости интеграции отечественных систем риск-менеджмента в мировую структуру в условиях роста масштабов бизнеса. Решение этих задач позволяет избежать возможных потерь в конкуренции на финансовом рынке, оптимизировать внутренние процессы с целью стабилизации деятельности предприятия и привлекательности для клиентов, увеличения их доходов и повышения стоимости компании.

<sup>1</sup> Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: учебник. М. : Экономика, 2001. 703 с.

<sup>2</sup> Баззел Р., Кокс Д., Браун Р. Информация и риск в маркетинге / пер. с англ. под ред. М.Р. Ефимовой. М. : Финстатинформ, 1993.

<sup>3</sup> Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М. : Финансы и статистика. 2009. 475 с.

<sup>4</sup> Keynes J. The General Theory of Employment, Interest and Money.

<sup>5</sup> Marshall A. Principles of Economics. London: Macmillan and Co., Ltd. 319 p.

<sup>6</sup> Knight F.H. Risk, Uncertainty, and Profit. Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, no. 31. Boston; New York : Houghton Mifflin, 1921.

<sup>7</sup> Neumann J., Morgenstern O. Theory of games and economic behavior. Princeton University Press, Princeton, NJ, 1944.

<sup>8</sup> Arrow K.J. Political and economic evaluation of social effects and externalities // The analysis of public output. Ed. By Margolis J.N.Y. 1970.

<sup>9</sup> Schumpeter J.A. Capitalism, socialism, and democracy. New York: Harper & Brothers Publishers, 1942. 431 p.

<sup>10</sup> Лутюга Ю.В. Організація ризик-менеджменту на підприємстві // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2012 р.). К. : КНЕУ, 2012. С. 301-304.

<sup>11</sup> Fayol H. General and Industrial Management. Pitman; London, 1949. 94 p.

<sup>12</sup> Снимщикова И.В., Чугаева Ю.А. Риск-менеджмент в системе корпоративного управления как фактор улучшения состояния бизнеса компаний нефтяной отрасли // Общество: политика, экономика, право. 2011. № 3. С. 104-107.

Поступила в редакцию 21.12.2015 г.