ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПАРАМЕТРОВ КОНФИГУРАЦИИ СИСТЕМЫ РИСК - МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ: процедура, практический пример

Сегодняшнее состояние мировой экономики наглядно показывает, что вопросы управления рисками на макро - и микроуровнях не проработаны еще до той степени, которая позволяла бы избегать (или хотя бы на приемлемом уровне минимизировать) последствия различного рода негативных ситуаций. Кроме того, следует признать, что рекомендации по формированию систем риск – менеджмента (РМ) на предприятиях, предлагаемые различными информационными источниками¹, освещающими данную проблематику, носят в основном фрагментарный характер.

Между тем проблема построения эффективной внутрифирменной системы РМ столь серьезна и объемна, что решать ее нужно проектными методами. А для этого необходимо корректно сформировать соответствующее техническое задание (ТЗ), которое содержало бы исчерпывающий перечень требований к системе РМ. При этом следует отрешиться от мысли о возможности построения «железобетонной» системы защиты (бизнеса без риска не бывает) и выбрать разумный уровень реагирования на риск, исходя из характера проблем предприятия, принятой стратегии его развития и ресурсных возможностей. Отметим, что разработать типовое, универсальное для всех предприятий ТЗ на построение данной системы в принципе невозможно, поскольку слишком велики различия в их рискованных профилях, определяемых отраслевыми, стратегическими, технологическими и пр. факторами.

Довольно очевидно, что для построения исчерпывающего перечня требований к системе РМ предприятия необходимо выбрать ряд таких характеристик де-

¹ Пикфорд Д. Управление рисками. М., Финанс, 2004; Хохлов Н.В. Управление риском., ЮНИТИ, 2003; Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. М., Наука, 2002; Вяткин В.Н., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Иванушко П.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. М., Финансы и статистика, 2006; Станиславчик Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. М., 2002; Бартон Л., Шенкир У.Г., Уокер П.Л. Риск-менеджмент: Риск-менеджмент: практика ведущих компаний. М., изд. Дом «Вильямс», 2008; Гончаров Д.С. Комплексный подход к управлению рисками для российских предприятий. М., изд. «Вершина», 2008; Хэлмс Э. Риск-менеджмент. М., ЭКСМО, 2007 и др.

тельности предприятия, которые бы наиболее полно отражали его состояние, возможности, рисковый профиль, а также другую информацию, оказывающую влияние на значение/содержание параметров, определяющих конфигурацию системы РМ.

Итак, мы предлагаем нижеследующий перечень характеристик предприятия (конкретному значению каждого из которых соответствует определенное конкретное значение/содержание соответствующего параметра системы РМ), являющийся, с нашей точки зрения, необходимым и достаточным для построения системы РМ, адекватной целям и задачам любого конкретного предприятия. В данный перечень входят:

- 1) конфигурация предприятия
- 2) стадия жизненного цикла предприятия
- 3) стратегия развития предприятия
- 4) актуальные рисковые экспозиции (элементы предприятия, к утрате которых оно наиболее чувствительно)
- 5) уровень осознания руководством предприятия рискованной проблематики
- 6) приемлемый уровень риска (толерантность к риску)
- 7) отраслевой уровень рискованной напряженности
- 8) степень регламентации взаимодействия системы РМ с подразделениями предприятия
- 9) допустимое время перерыва бизнес - процессов
- 10) соотношение страховых и нестраховых инструментов РМ
- 11) методы управления рисками
- 12) организационный статус службы РМ
- 13) формирование персонального состава службы риск - менеджмента

Подчеркнем еще раз, что каждой из представленных выше характеристик соответствуют определенные параметры, задающие конфигурацию системы РМ. Таким образом, устанавливая реальные (желаемые) значения этих характеристик, мы тем самым определяем параметры конфигурации системы риск – менеджмента каждого конкретного предприятия.

Полный список возможных значений характеристик и параметров, соответствующих этим значениям и определяющих конфигурацию системы РМ конкретного предприятия, приведен в табл. 1 «Параметры системы управления рисками предприятия».

Табл.1 Параметры системы управления рисками предприятия

Индекс характеристики	Содержательные характеристики предприятия, влияющие на параметры риск-менеджмента	Описание параметров системы риск-менеджмента предприятия
1. Конфигурация предприятия		
1.1	Предприятие является самостоятельной структурной единицей	Формируется система «РМ-предприятие». Для входящих в состав предприятия бизнес-единиц локальные системы РМ не создаются
1.2	Предприятие входит в состав холдинга или же какой-либо финансово-промышленной группы	Кроме системы «РМ-предприятие», необходимо создать и систему «РМ-холдинг» (ФПП)
1.3	Группа предприятий создает какой-либо вариант объединения без иерархического подчинения внутри него	Кроме индивидуальной системы «РМ-предприятие», необходимо создать также систему РМ для общего рискового поля
2. Стадия жизненного цикла предприятия		
2.1	Выход на рынок	Требуется готовность к очень высоким конкурентным и маркетинговым рискам
2.2	Рост продаж	Требуется готовность к высоким конкурентным и маркетинговым рискам
2.3	Замедление роста	Возрастают риски вытеснения с рынка. Требуются инновационные решения в области маркетинга
2.4	Стабильность или возобновление роста	Помимо рыночных рисков особого внимания требуют риски, связанные с организацией деятельности предприятия
2.5	Реструктуризация	Требуется тщательная проработка рисков по каждому из проектов реструктуризации
3. Стратегия развития предприятия		
3.1	Стратегия горизонтальной интеграции предприятия	Чрезвычайно актуальны структурные и коммуникационные риски
3.2	Стратегия вертикальной интеграции	Чрезвычайно актуальны структурные и коммуникационные риски
3.3	Стратегия диверсификации	Очень серьезны маркетинговые риски
3.4	Стратегия стабилизации	Необходимо выявить полный спектр рисков и обязательно учитывать их взаимовлияние
4. Актуальные рисковые экспозиции		
4.1		Зависят от типов выбранных рисковых экспозиций (ресурсы, процессы, общие ценности, показатели деятельности предприятия и его подсистем и т.д.)
.....		
4.n		

5. Уровень осознания руководством предприятия рисков проблематики		
5.1	Риски – это досадные неожиданности, которые должны быть оперативно устранены «профильными» работниками	Руководство не осознает необходимости формирования системы РМ
5.2	Риски – это объекты, управление которыми должно быть регламентировано на уровне предприятия	Система РМ ориентирована на отдельные, наиболее существенные ценности предприятия
5.3	Риски, это объекты, управление которыми должно быть регламентировано на уровне каждого подразделения	Данному уровню осознания руководством рисков проблематики соответствует функциональная система РМ
5.4	Риски, это объекты, управление которыми должно быть регламентировано на уровне предприятия и его подразделений	Данному уровню осознания руководством рисков проблематики соответствует интегративная система РМ
6. Приемлемый уровень риска (толерантность к рискам)		
6.1	Приемлемым для предприятия является недополучение прибыли в размере до 25% от запланированного уровня	Необходимо выявить все актуальные риски и тщательно проработать процедуры управления ими
6.2	Приемлемым для предприятия является недополучение прибыли в размере 25–50% от запланированного уровня	Необходимо выявить все существенные актуальные риски и проработать процедуры управления ими
6.3	Приемлемым для предприятия является недополучение прибыли в размере 50–75% от запланированного уровня	Необходимо выявить наиболее существенные актуальные риски и проработать процедуры управления ими
6.4	Приемлемым для предприятия является недополучение прибыли в размере 75–100% от запланированного уровня	Необходимо выявить риски катастрофического масштаба и проработать процедуры управления ими
6.5	Приемлемым для предприятия является получение убытка в текущем периоде	Необходимо выявить риски катастрофического масштаба и проработать процедуры управления ими
7. Отраслевой уровень рисков напряженности		
7.1	Очень высокий	Необходима очень жесткая регламентация процедуры управления рисками
7.2	Высокий	Необходима жесткая регламентация процедуры управления рисками
7.3	Средний	Необходима регламентация процедуры управления наиболее существенными актуальными рисками
7.4	Низкий	Целесообразность создания системы РМ неочевидна
8. Степень регламентации взаимодействия системы риск-менеджмента с подразделениями предприятия		
8.1	На предприятии существует стандарт, четко определяющий, решение каких стратегических и оперативных задач осуществляется с использованием полной процедуры анализа, диагностики и управления рисками	Стандарт должен содержать регламент взаимодействия службы управления рисками со всеми другими подразделениями предприятия
8.2	Формирование стратегических планов, бизнес-планов проектов (выпуск новой продукции, проекты размещения финансовых средств, проекты реструктуризации и др.) включает процедуры диагностики и управления рисками	Процедура разработки стратегических планов и бизнес-планов проектов должна быть полностью регламентирована, в том числе включать в себя регламент взаимодействия со службой управления рисками
8.3	Лишь отдельные, наиболее существенные стратегические и оперативные зада-	Необходимы документы, регламентирующие взаимодействие службы управления рисками с

	чи решаются с использованием методов РМ	другими подразделениями предприятия в процессе решения отдельных задач
9. Допустимое время перерыва бизнес-процессов предприятия		
9.1	Производственно-технологические процессы (дни или часы)	Продолжительность процедур риск-менеджмента определяется минимальным критическим временем перерыва
9.2	Финансово-экономические процессы (дни или часы)	Продолжительность процедур риск-менеджмента определяется минимальным критическим временем перерыва
9.3	Социальные процессы (дни или часы)	Продолжительность процедур риск-менеджмента определяется минимальным критическим временем перерыва
9.4	Экологические процессы (дни или часы)	Продолжительность процедур риск-менеджмента определяется минимальным критическим временем перерыва
9.5	Процессы управления (дни или часы)	Продолжительность процедур риск-менеджмента определяется минимальным критическим временем перерыва
10. Соотношение страховых и нестраховых инструментов управления рисками предприятия		
10.1	Страхуются только нормативно установленные риски	Система РМ должна быть нацелена в основном на превентивное управление рисками
10.2	Страхуются наиболее критичные риски	Скорее всего, требуется пересмотр политики управления рисками с целью повышения ее эффективности, а также усиления роли превентивных мер по отношению к рискам
10.3	В рамках интегральной (комплексной) программы защиты от рисков используются как страховые инструменты (в том числе элементы группового, функционального, зонтичного страхования), так и нестраховые	С большой долей вероятности система РМ функционирует эффективно
11. Методы управления рисками		
11.1	Локальный (следует управлять лишь отдельными, наиболее существенными рисками)	Можно использовать на небольших предприятиях с невысоким уровнем рисков, а также на предприятиях, рискованный спектр которых невелик, при том, что уровень этих рисков высок
11.2	Функциональный (следует управлять рисками каждого из функциональных подразделений)	Практическая эффективность данного метода крайне низка
11.3	Интегративный (следует управлять всеми возможными рисками с учетом их влияния друг на друга)	Наиболее эффективный способ управления рисками (при правильно выбранной стратегии в отношении рисков и четкой организации ее реализации)
12. Организационный статус риск - менеджмента		
12.1	Служба РМ организационно не обособлена	Каждый менеджер отвечает за риски в управляемом им подразделении
12.2	Служба РМ обособлена и функционирует децентрализованно	В каждом подразделении существует группа риск-менеджеров или отдельный специалист, ответственный за управление рисками
12.3	Служба РМ обособлена и функционирует централизованно	Централизованная служба риск-менеджмента подчиняется генеральному директору или его заместителю
13. Формирование персонального состава службы риск - менеджмента		
13.1	Привлечение профессионально подго-	

	товленных риск-менеджеров	Как правило, наиболее эффективным оказывается сочетание того и другого подхода к формированию служб риск-менеджмента. Акцент, все же, следует делать на переподготовке (повышении квалификации) работников предприятия
13.2	Обучение риск-менеджменту (повышение квалификации в данной области) работников предприятия, в первую очередь руководителей высшего и среднего звена	

Таким образом, делая выбор из предложенного в табл.1 набора параметров, и проверяя их на совместимость, можно сформировать техническое задание на создание или совершенствование системы РМ предприятия. Однако, отметим особо, что при этом естественное желание руководителей и собственников предприятия сформировать высоконадежную и максимально эффективную систему РМ почти наверняка будет неосуществимым в связи с ограниченностью ресурсного обеспечения.

Например, совершенно понятно, что наилучший результат деятельности по управлению рисками будет получен тогда, когда система РМ будет интегративной, управление рисками будет производиться программными методами, прерывание всех видов бизнес - процессов будет сведено к минимуму, все риск - менеджеры предприятия будут высококлассными профессионалами и т.д. Тем не менее, это вовсе не гарантирует максимальной эффективности такой системы. Поэтому выбор того или иного параметра системы РМ нужно производить с учетом соотношения всех возможных выгод и потерь, обусловленных данным параметром.

Рассмотрим процедуру определения параметров системы РМ на примере предприятия, которое условно назовем «Энергомонтаж». Данное предприятие традиционно осуществляло поставку силового энергетического оборудования для тепловых и электрических станций, морских судов и ряда других крупных объектов на территории СНГ. На момент, когда нами проводилась диагностика этого предприятия, подавляющая часть эксплуатируемого оборудования этого типа имела значительный материальный и моральный износ. Рынок этого оборудования находился в состоянии кристаллизации, что предвещало острую конкурентную борьбу между традиционными и новыми поставщиками.

В этих условиях руководством предприятия было принято решение расширить специализацию предприятия, включив в его функции, кроме поставок оборудования, проектные и монтажные работы, а также распространить его деятельность на другие регионы страны. Таким образом, тип выбранной стратегии предприятия можно охарактеризовать как симбиоз горизонтальной и вертикальной интеграции. Данная стратегия выглядела перспективной, ибо аналогов предприятий с таким набором функций в отрасли не было, существовали лишь отдельные специализированные организации, стыковать деятельность которых приходилось заказчику. В «Энергомонтаже» он мог получить все «под ключ», что и с организационной, и с экономической точек зрения было несомненно выгодней.

Но осуществив успешную трансформацию своей стратегии, «Энергомонтаж» вошел в стадию ускоренного роста, и, следовательно, в зону новых актуальных рисков. А поскольку РМ в качестве особо выделенного режима управления на предприятии отсутствовал, то перед руководством предприятия встала задача его постановки.

Рассмотрим, какие параметры ТЗ на создание системы РМ были предложены консультантами топ - менеджменту «Энергомонтажа» (см. табл.2).

Конфигурация предприятия соответствует индексу **1.1**, что и определяет тип создаваемой службы РМ: «РМ – предприятие».

Стадия жизненного цикла предприятия, безусловно, характеризуется как рост (индекс **2.2**). Следовательно, снижение тяжести последствий реализации рисков роста является главной целевой функцией создаваемой службы РМ.

Стратегия развития предприятия, как уже упоминалось, является симбиозом вертикальной и горизонтальной интеграции (индексы **3.1** и **3.2**). Таким образом, служба РМ должна быть также ориентирована на риски, обусловленные типом выбранной стратегии. И значимость этих рисков, безусловно, высока, поскольку увязка «старых» и «новых» функциональных звеньев предприятия требует отработки новых информационных и финансовых коммуникаций, новой логистики и т.д.

В качестве главных **актуальных рисков** экспозиций были выбраны:

- конкурентоспособность: другие предприятия того же профиля вполне могут принять на вооружение стратегию, которую реализует «Энергомонтаж»

- эффективность управленческих коммуникаций при наступлении рискованных ситуаций (поскольку на предприятии отсутствуют регламенты РМ)

- отношения основных акционеров и топ - менеджмента компании: в основе разногласий, которые чреваты рисками стратегического характера, лежит различный подход к маркетинговым стратегиям, стажировке персонала в лучших зарубежных фирмах и др.

Таким образом, очевидно, что в сферу деятельности службы РМ «Энергомонтажа» должны быть включены риски как стратегического, так и оперативного управления.

Уровень осознания руководством предприятия рискованной проблематики соответствует индексу **5.4**, что позволяет вести речь о создании в «Энергомонтаже» службы РМ интегративного типа.

Приемлемый уровень риска был определен в размере, соответствующем индексу **6.1**. Следствием такой позиции является необходимость четкой отработки диагностических процедур и управления наиболее существенными рисками в превентивном режиме.

Отраслевой уровень рискованной напряженности является в данном случае средним (индекс **7.3**), что не предъявляет каких - либо дополнительных требований к системе РМ, помимо тех, которые были рассмотрены ранее.

Степень регламентации взаимодействия системы РМ с подразделениями предприятия отражается индексом **8.2**, что определяет формирование четких регламентов деятельности подразделений в области управления рисками, а также регламентов их взаимодействия со службой РМ.

Допустимое время перерыва бизнес - процессов «Энергомонтажа» составляет для:

- производственно - технологических процессов (индекс **9.1**) - до 3 дней

- для финансово - экономических процессов (индекс **9.2**) - 2 дня

- для социальных процессов (индекс **9.3**) - 5 дней

- для экологических процессов (индекс **9.4**) - 4 часа
- для процессов управления (индекс **9.5**) - до 1 дня

Анализ приведенных выше данных приводит к выводу о необходимости встраивания системы РМ в процесс решения не только стратегических задач, но и ряда задач оперативного характера, связанных с возможностью аварийных ситуаций при доставке и монтаже оборудования или ситуаций, касающихся безопасности работников. Заметим, кстати, что система РМ интегративного типа предполагает достаточно детализированное описание бизнес - процессов предприятия.

Определение **соотношения страховых и нестраховых инструментов** управления рисками не явилось для «Энергомонтаж» большой проблемой (индекс **10.3**). Еще до формирования системы РМ предприятие страховало не только нормативно установленные объекты и процессы, но и те, управление которыми с помощью нестраховых инструментов было бы невозможным или экономически невыгодным, например, страхование контрактов на своевременную поставку оборудования для его монтажа и наладки на объектах и т.д.

Метод управления рисками, безусловно, соответствует индексу **11.3**, что, как уже было отмечено нами ранее, предполагает вовлечение в процесс РМ всех подразделений предприятия, а кроме того, - выявление взаимосвязей в их деятельности, генерирующих, как правило, наиболее существенные риски оперативного характера.

Вне всяких сомнений, **организационный статус** службы РМ компании «Энергомонтаж» был определен как обособленный (индекс **12.3**). Отметим, что данное обстоятельство предполагает постоянное повышение уровня компетенции в вопросах РМ как непосредственно работников соответствующей службы, так и менеджмента высшего звена.

Формирование персонального состава службы РМ было решено производить «своими силами», направив на обучение управлению рисками руководителей высшего (финансовый директор) и среднего звена (индекс **13.2**).

Проанализировав совокупность параметров службы РМ компании «Энергомонтаж», соответствующих фактическим (желаемым) значениям предложенных

нами характеристик, можно сделать вывод о том, что для данного предприятия целесообразно создание полномасштабной системы интегративного управления рисками, способной минимизировать нежелательные последствия рискованных ситуаций, характерных для периода сверхбыстрого роста.

В заключение статьи дадим некоторые пояснения по поводу формирования технического задания (ТЗ) на построение системы РМ и предложим стандартную форму такого ТЗ.

Во-первых, в ТЗ должна быть зафиксирована необходимость предпроектной диагностики состояния предприятия, для которого создается или совершенствуется система РМ. В результате такой диагностики должны быть выявлены текущие проблемы предприятия.

Во-вторых, для наиболее точной диагностики рисков необходимо осуществить выбор стратегии развития предприятия. Процедура же диагностики должна свестись к тому, чтобы определить, какие события (во многом обусловленные наличием выявленных текущих проблем предприятия) могут помешать предприятию реализовать выбранную стратегию. Выявление таких событий следует осуществлять «в привязке» к конкретным объектам, подверженным воздействию рисков, т.е. рискованным экспозициям.

В-третьих, в ТЗ необходимо указать цели создания или совершенствования существующего варианта системы РМ предприятия. Эти цели должны соотноситься со стратегией развития предприятия и этапом его жизненного цикла.

В-четвертых, в ТЗ на создание системы РМ предприятия целесообразно выделять следующие этапы:

- 1 этап: Диагностика состояния (текущих проблем) предприятия
- 2 этап: Диагностика рисков предприятия, соотнесенных с выбранной стратегией его развития
- 3 этап: Формулирование целей создания системы РМ
- 4 этап: Определение параметров системы РМ
- 5 этап: Разработка стандартов РМ
- 6 этап: Разработка коммуникаций РМ

- 7 этап: Формирование программ управления рисками
- 8 этап: Формирование службы РМ (в случае необходимости)
- 9 этап: Обучение персонала
- 10 этап: Аprobация внедрения системы РМ (проведение деловой игры)
- 11 этап: Корректировка и внедрение системы РМ.

Таким образом, ТЗ на построение системы РМ предприятия может быть представлено следующим образом (табл. 2):

Табл.2 Техническое задание на разработку системы риск - менеджмента

№ п/п	Этапы разработки системы риск-менеджмента	Срок	Промежуточный результат
1	2	3	4
1	Диагностика состояния предприятия		Перечень проблем предприятия
2	Диагностика рисков предприятия		Перечень рисков предприятия
3	Формулирование целей создания системы РМ		Список целей системы РМ
4	<p>Определение параметров системы РМ в зависимости от значения характеристик:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конфигурация предприятия - стадия жизненного цикла предприятия - стратегия развития предприятия - актуальные рисковые экспозиции - уровень осознания руководством предприятия рисковй проблематики - приемлемый уровень риска (толерантность к риску) - отраслевой уровень рисковй напряженности - степень регламентации взаимодействия системы РМ с подразделениями предприятия - допустимое время перерыва бизнес – процессов - соотношение страховых и нестраховых инструментов РМ - методы управления рисками - организационный статус службы РМ - формирование персонального состава службы риск - менеджмента 		Параметры системы РМ предприятия
5	Разработка стандартов РМ		Описание задач, функций, процессов, процедур и инструментов РМ
6	Разработка коммуникаций РМ		Регламенты взаимодействия подраз-

			делений предприятия со службой РМ
7	Формирование программ управления рисками		Разработка мероприятий, направленных на снижение нежелательных рисков последствий
8	Формирование службы РМ		Структура службы, должностные обязанности работников
9	Обучение персонала		Квалифицированные риск - менеджеры
10	Проведение деловой игры «Внедряем систему РМ»		Согласование позиций менеджеров высшего и среднего звена, возможная корректировка проекта
11	Корректировка и внедрение системы РМ		Запуск проекта. Текущий мониторинг результатов. Внесение корректировок и изменений в проект