

УДК 316.42:35; 04.21.61

## СПЕЦИФИКА РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ СТРУКТУРАХ

© О.Н. Поваляева

Группа компаний РОЭЛ, Москва, Россия

**Аннотация.** В статье обосновывается необходимость создания и развития системы риск-менеджмента в современных коммерческих структурах с точки зрения повышения эффективности принятия любых управленческих решений, посредством снижения рисков внешней и внутренней среды организации. Целесообразно ли введение должности риск-менеджера в штатное расписание организации? Что представляет собой риск-менеджмент? Как уменьшить негативные последствия экономического кризиса и предотвратить крах новых компаний с помощью эффективного управления рисками? Насколько развита система управления рисками в крупнейших российских корпорациях, таких как «Газпром» и «Норильский никель»? Целью статьи не является нахождение единственно верных и исчерпывающих ответов на данные вопросы. Однако в ней исследуется соответствующая научно-практическая проблематика, представлен ряд конкретных рекомендаций для повышения эффективности функционирования современной организации, основанных на комплексном социологическом подходе и многоаспектном теоретико-методологическом анализе значительного массива эмпирических данных, в том числе сравнительном анализе систем управления рисками крупнейших российских компаний, проведенном автором.

**Ключевые слова:** риск, неопределенность, организация, социология риска, виды рисков, управление рисками, управленческое решение, риск-менеджмент, социально-рисковые отношения, риск-менеджер, концепция управления рисками, снижение риска.

Общеизвестно, что риски — неременная составляющая деловой жизни и предпринимательской деятельности, а управление рисками является частью той масштабной работы, которую сегодня должна проводить любая компания. Однако крах многих корпораций, происшедший в последние годы, свидетельствует о том, что многие организации не только не обладают системами адекватного управления рисками, но и плохо понимают характер рисков, с которыми связана их деятельность.

Хотя проблеме управления рисками в западных и американских компаниях уделяется большее внимание, чем в российских, повышение эффективности СУР для них остаётся актуальной задачей, о чём свидетельствуют данные социологического исследования, которые мы представим далее. На наш взгляд, сравнение мировых практик управления рисками с российскими подходами представляет особый когнитивный интерес для научного сообщества. Решение этой задачи не входит в цели данной статьи, однако может быть осуществлено нами в последующем.

Судя по результатам исследования McKinsey, проблема управления рисками касается не только нескольких обанкротившихся компаний. Были проанализированы показатели свыше 200 ведущих финансовых компаний за период с 1997 по 2002 г. и в 90 из них выявлено около 150 случаев серьёзных финансовых проблем, то есть деятельность каждой второй компании

хотя бы раз подвергалась серьёзному риску. Члены советов директоров крупных компаний подтверждают этот вывод.

Примером могут служить данные, полученные в результате *социологического исследования* за 2002 год в области управления организационными рисками. Оно было проведено исследовательским центром журнала McKinsey совместно с исследовательской группой Directorship, специализирующейся на корпоративном управлении [5].

Обратим внимание, что исследование проводилось задолго до первых признаков ипотечного и производственного кризисов 2008 г., поэтому руководство компаний могло определять бюджет на управление рисками в условно предсказуемых и относительно стабильных условиях внешней организационной среды. *Целью* исследования являлось определение степени осведомлённости руководства компаний о сущности рисков и их влиянии на деятельность организации, а также выяснение эффективности управления существующими рисками в современных организациях и использующихся методах снижения фактора риска, в том числе, и при принятии управленческих решений. При сборе данных был использован метод опроса.

В итоге были получены следующие результаты:

- более 1/3 опрошенных членов советов директоров признались, что плохо понимают суть основных рисков, с которыми сталкиваются их компании;
- ещё 1/4 директоров считают, что в их компаниях не умеют эффективно оценивать риски и управлять ими;
- 20% сообщили, что вообще не занимаются проблемой управления рисками.

Если у членов совета директоров отсутствуют знания об управлении рисками, то, как правило, это отражается на деятельности менеджеров высшего звена. Топ-менеджеры редко ориентируются на финансовую результативность с учётом принимаемых рисков и используют в своей работе лишь сравнительно простые показатели — чистый доход, доход на акцию или прогнозы роста курса акций. Совершенствование риск-менеджмента предполагает, таким образом, действенный контроль со стороны совета директоров и интеграцию риск-менеджмента в ежедневный процесс выработки и принятия решений. Компании, которым не удалось наладить процесс управления рисками, сталкиваются с разными их видами: непредвиденные и часто весьма значительные финансовые потери приводят к колебаниям денежных потоков и курсов акций, что подрывает деловую репутацию фирмы в глазах клиентов, сотрудников и инвесторов.

В то же время в некоторых отраслях организации уже инвестируют средства в развитие эффективных процессов управления рисками. Многие финансовые институты после серии экономических кризисов (на рынке недвижимости США в 1990 г., на развивающихся рынках в 1997 г., на технологическом рынке в 2001 г.) и под давлением регулирующих органов на протяжении последних лет активно совершенствовали свои системы управления рисками. Но, по мнению ряда экспертов, компаниям "реального сектора" — энергетическим, сырьевым, предприятиям обрабатывающей промышленности — ещё многому предстоит научиться [5].

При этом в условиях глобального финансово-экономического кризиса создание эффективной системы риск-менеджмента приобретает особое значение как для зарубежных, так и для российских компаний. Мы полагаем, что наступления кризиса такого масштаба можно было бы избежать или, по меньшей мере, уменьшить степень деструктивного

воздействия его негативных последствий при наличии в большинстве современных организаций развитой системы управления рисками.

В целом **риск-менеджмент** (Risk Management) – это система анализа, оценки, управления рисками и социально-рисковыми отношениями, возникающими в процессе организационной деятельности.

Заметим, что риск-менеджмент как самостоятельное явление возник в 70-е гг. XX века. За период своего существования он значительно расширил круг изучаемых проблем: если при зарождении риск-менеджмент рассматривал в основном вопросы анализа технических рисков, а впоследствии – управление финансовыми инвестициями и проблемами банкротства, то в настоящее время он включает практически *все направления и аспекты управления рисками организации*: анализ, оценку, предупреждение и снижение всех видов возникающих рисков и возможных ближайших и отдалённых последствий реализации данных рисков.

Ряд проблем риск-менеджмента в последние годы получил своё углублённое развитие в относительно *самостоятельных областях знаний* – риск-анализе, социологии риска, антикризисном управлении предприятием. Согласно этому, если раньше риск-менеджмент определяли только как систему управления рисками, то сегодня это очень широкое понятие, включающее в себя наряду с вопросами управления рисками (их снижения) вопросы анализа и оценки рисков.

В то же время *управленческая функция риск-менеджмента* состоит именно в своевременном и комплексном манипулировании всеми возможностями проведения своей организации к цели при одновременном стремлении минимизировать опасности этого движения. Для этого каждому руководителю следует иметь представление о системном управлении рисками, а каждая успешная фирма должна стремиться к сознательно обустроенной системе риск-менеджмента, которая соответствовала бы её целям, динамике и бюджету [6].

*Современная концепция риск-менеджмента* представляет его:

1. как систему, состоящую из различных компонентов (причём в качестве компонентов могут выступать и функции риск-менеджмента);
2. как процесс с отдельными элементами.

В этой связи риск-менеджмент должен рассматриваться как развивающаяся открытая система, для изучения которой необходимо использовать системно-синергетический подход. Систему управления рисками следует основывать на знаниях и инновациях, создании условий для всестороннего развития личности и гармонизации общества и природы. При этом целевыми ориентирами концепции риск-менеджмента должны выступать важнейшие признаки социального развития организации: устойчивость, сбалансированность и социальная ориентация.

**Концепция управления риском** включает в себя следующие основные позиции:

- выявление последствий деятельности субъектов в ситуации риска;
- умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности;
- разработку теоретических основ относительно анализа, измерения и управления

рисками;

- реализацию практических мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий;
- применение мировых стандартов по управлению рисками;
- осуществление соответствующей подготовки специалистов по анализу, оценке и управлению риском;
- обеспечение ключевой роли риск-менеджмента в создании атмосферы социального партнёрства и, в частности, коллективной ответственности за принятие важных рискованных решений, поскольку социальное партнёрство предполагает учёт мнений и непосредственное участие в принятии управленческих решений тех, кого это касается [3].

### Структура концепции риск-менеджмента [2]



Как было упомянуто, **предметом риск-менеджмента** является анализ, оценка и управление совокупностью рисков, влияющих на деятельность организации, а также социальные, правовые, экономические, организационные, психологические вопросы, возникающие в процессе управления социально-рисковыми отношениями на предприятиях и организациях. С помощью риск-менеджмента предприятия выявляют большие резервы в совершенствовании организации своей работы в ситуации риска. Он является эффективной формой управления, определяющей масштабы и приоритеты рискованной деятельности.

Наряду с этим риск-менеджмент в сравнительно короткие сроки позволяет адаптировать организацию к работе в условиях неопределённости и риска, трансформировать её деятельность в соответствии с постоянно изменяющимся законодательством и другими

условиями внешней среды при обеспечении устойчивого функционирования предприятия.

Начиная с 50-х гг. XX века, формируется новая профессиональная специализация – риск-менеджер [6]. Перед этими специалистами и функциональной службой управления рисками ставится ряд специфических задач, решение которых позволит защитить компанию от избыточного риска в режиме прогноза, во время катастроф и постфактум. Для того чтобы решать эти задачи, риск-менеджеру следует владеть довольно обширным и многообразным инструментарием манипулирования рисками. Иначе говоря, риск-менеджер – это комплексная профессия по поддержке генерального управления.

К наиболее существенным *функциям риск-менеджера* относятся:

- разработка и внедрение по согласованию с руководством высшего звена концепции, программы управления рисками в организации (на предприятии, в торговой фирме, в банке и т.п.);
- текущее обеспечение руководителя аналитической информацией о ходе исполнения программы управления рисками;
- разработка и осуществление оперативного плана управления рисками;
- взаимодействие со страховыми компаниями по вопросам разработки, заключения и исполнения договоров страхования на случай ущерба от непредвиденных обстоятельств и событий;
- управление процессами урегулирования возможных убытков от осуществившихся рисков в интересах собственника;
- осуществление маркетинга рынка страховых и иных услуг, имеющих непосредственное отношение к совершенствованию системы управления рисками на предприятии [1].

В итоге *наличие в штатном расписании должности (в крупной организации – должностей) риск-менеджера существенно расширяет возможности разработки конкретной концепции и программы*, а также оперативного плана управления рисками, что особенно важно для функционирования предприятий, фирм, банков и других организаций в современном обществе.

Вместе с тем функционирование предприятий *в условиях неопределённости и риска* и необходимость учёта в своей деятельности всевозможных рисков создаёт основу для предпринимательства в области управления рисками, рисковыми инвестициями, рисковыми отношениями. В связи с этим риск-менеджмент в последнее время выделяется **в особый вид предпринимательской деятельности**. Эту деятельность выполняют финансовые институты, функционирующие на финансовом рынке, или профессиональные менеджеры (риск-менеджеры, менеджеры по риску) и консультанты (эксперты) по риску.

Объёмы консалтинговых услуг в области риск-менеджмента и антикризисного управления предприятием устойчиво растут. Всё большее число организаций самостоятельно или при участии консультантов по менеджменту пытается сформировать стратегические планы и программы своего развития в ситуации неопределённости и риска. Однако «независимо от имеющихся наблюдений, всегда существует тенденция к *недооценке неопределённости*», - утверждает Кеннет Эрроу [21].

Выявление различных видов рисков является обязательной составляющей деятельности этих компаний, при этом факторы риска так или иначе влияют на формирование их стратегии и принятие управленческих решений. Мы посчитали целесообразным выявить основные типы рисков ведущих коммерческих организаций РФ и далее приведём примеры различных типологий рисков, которые выделяют крупнейшие российские компании в целях формирования действенной системы оценки и минимизации рисков.

Основу выборки составили российские организации, занимающие лидирующие позиции в рейтинге крупнейших компаний России за 2009 г. «Эксперт-400», составленном рейтинговым агентством «Эксперт РА» [24]. В качестве главных факторов, определяющих экономическую эффективность организаций, нами приняты их рыночная стоимость (капитализация) и объём реализации продукции. Для наглядности структурируем данные в



виде следующей таблицы:

|   | Компания                               | Отрасль                                | Капитализация<br>(млн. руб.) | Чистая прибыль в<br>2008 г.<br>(млн. руб.) | Типология рисков (по<br>условиям и видам<br>деятельности)                                                                                                                |
|---|----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | «Газпром»                              | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 3886717,3                    | 742928,0                                   | Отраслевые, страновые, региональные, финансовые, правовые, риски, связанные с деятельностью эмитента [22]                                                                |
| 2 | «ЛУКОЙЛ»                               | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 1358647,2                    | 227319,8                                   | Макроэкономические, ценовые, отраслевые, страновые, региональные, финансовые, правовые, операционные [8]                                                                 |
| 3 | «Роснефть»                             | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 2127796,2                    | 276443,2                                   | Правовые, финансовые, отраслевые, технико-производственные, социальные, экологические [25]                                                                               |
| 4 | Сбербанк России                        | Банки                                  | 1049773,3                    | 97746,0                                    | Кредитный, рыночный, риск ликвидности, операционный [18]                                                                                                                 |
| 5 | «Сургутнефтегаз»                       | Нефтяная и нефтегазовая промышленность | 922409,5                     | 146609,4                                   | Отраслевые, страновые, региональные, финансовые, правовые [11]                                                                                                           |
| 6 | ГМК «Норильский никель»                | Цветная металлургия                    | 648811,1                     | -11162,1                                   | Природно-техногенные, риски персонала, социальные, риски слияний и поглощений, регуляторные, финансовые, а также по значимости: критические, значительные умеренные [10] |
| 7 | Новолипецкий металлургический комбинат | Чёрная металлургия                     | 435887,4                     | 56649,5                                    | Рыночные, коммерческие, операционные, страновые, региональные, административные, инвестиционные финансовые, социальные [23]                                              |
| 8 | МТС                                    | Телекоммуникации и связь               | 367270,3                     | -                                          | Отраслевые, страновые, региональные, финансовые, правовые, риски, связанные с деятельностью эмитента [14]                                                                |
| 9 | «Татнефть»                             | Нефтяная и нефтегазовая                | 277303,8                     | 8413,0                                     | Рыночные, отраслевые, социально-экономические,                                                                                                                           |

|    |                                          |                    |          |         |                                                                                                                                                              |
|----|------------------------------------------|--------------------|----------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                          | промышленность     |          |         | политические, финансовые, конъюнктурные, а также по внутрикорпоративным факторам: управленческие, производственные, кадровые, социальные, экологические [26] |
| 10 | Магнитогорский металлургический комбинат | Чёрная металлургия | 234940,3 | 26724,5 | Отраслевые, страновые, региональные, финансовый (кредитный, риск ликвидности, инвестиционный), правовые, риски, связанные с деятельностью эмитента [13]      |

Как видно из таблицы, наиболее распространёнными видами рисков, оказывающих существенное влияние на устойчивое развитие крупнейших современных компаний РФ, являются отраслевые, страновые и региональные, финансовые, правовые и социальные риски. Другие типы рисков, в основном, обусловлены специализацией предприятия и спецификой его деятельности. Следует отметить, что каждая из указанных компаний так или иначе совершенствует свои механизмы управления рисками и использует определённые способы их минимизации.

Далее рассмотрим политику управления рисками, используемую указанными компаниями. Согласно проведённому нами сравнительному анализу материалов, представленных на официальных сайтах компаний, система управления рисками (СУР) рассмотренных компаний различается по степени своей зрелости.

К сожалению, репрезентативное сравнение данных организаций по уровню развитости системы управления рисками представляет заведомо нереализуемую задачу в силу гетерогенности критериев сравнения и нехватки объективной информации. Однако в результате анализа данных годовых и ежеквартальных отчётов, внутренних нормативных документов предприятий, включая политики и положения об управлении рисками, а также декларируемых стратегических приоритетов и принципов устойчивого развития компаний, можно сделать вывод о степени интегрированности риск-менеджмента в систему их организационного управления. Для этого составим следующую таблицу:

| № | Компания        | Зрелость СУР                                                                                                                                                                                               | Отношение к СУР                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | «Газпром»       | Единая система управления рисками<br>Компания проводит работу по созданию корпоративной системы управления рисками (УР) согласно Плану мероприятий по развитию системы риск-менеджмента                    | УР - непрерывный циклический процесс принятия и выполнения управленческих решений, который...<br>...состоит из идентификации, оценки и измерения рисков, реагирования на риски, контроля эффективности, планирования управления и мониторинга рисков;<br>...встроен в общий процесс управления, направлен на оптимизацию величины рисков в соответствии с интересами компании и распространяется на все области практической деятельности;<br>...позволяет обеспечить устойчивое развитие компании и улучшить качество управленческих решений [12]. |
| 2 | «ЛУКОЙЛ»        | Анализ рисков<br>Учёт рисков, неопределённостей, угроз при построении прогнозов и планов                                                                                                                   | Реализация рисков может оказать существенное влияние на деятельность компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.<br>Определение факторов риска, сбор информации и учёт неопределённостей способствуют минимизации неблагоприятных возможностей и максимизации благоприятных.<br>Компания использует процедуры идентификации, оценки и ранжирования, минимизации и предотвращения рисков [8].                                                                                                                                    |
| 3 | «Роснефть»      | Оценка значимости и контроль рисков<br>Утверждение политики УР находится в сфере компетенции Совета директоров (СД)<br>Эффективность СУР подлежит регулярной проверке, а также внутренней и внешней оценке | Компания выявляет риски, которые могут повлиять на её устойчивое развитие, и проводит их оценку.<br>Основной целью УР является защита интересов акционеров.<br>УР включает идентификацию, оценку рисков, разработку мер реагирования и удержания рисков в допустимых пределах, мониторинг динамики факторов риска и обеспечение эффективности контрольных мер.<br>Комитет по аудиту в составе СД утверждает внутренние процедуры УР, обеспечивает их соблюдение и анализирует эффективность [17].                                                   |
| 4 | Сбербанк России | Политика управления рисками<br>Политику в сфере УР определяет Правление банка<br>Имеются конкретные процедуры и механизмы управления существенными                                                         | УР – составная часть процесса управления банком, целью которой является обеспечение его устойчивого развития в рамках реализации стратегического плана.<br>Принципы УР: осведомлённость о риске, разделение полномочий, контроль за проведением операций, использование информационных технологий, постоянное совершенствование СУР, сочетание централизованного и децентрализованного подходов к УР.<br>Этапы УР: идентификация и анализ рисков, принятие решения о механизме УР, его контроль и мониторинг                                        |



|   |                                        | видами рисков                                                                                                                                                                                               | [18].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | «Сургут-нефтегаз»                      | Учёт рисков и стремление к их минимизации                                                                                                                                                                   | Компания определяет основные виды рисков, которые могут существенно повлиять на её деятельность, и вырабатывает конкретные меры по их снижению [11].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 6 | «Норникель»                            | Система управления рисками<br>УР осуществляется в соответствии с Концепцией корпоративного риск-менеджмента<br>В компании установлена иерархия принятия управленческих решений по степени значимости рисков | Как неотъемлемая часть системы корпоративного управления компании, УР...<br>...представляет собой систематический процесс выявления, оценки, определения приоритетов, агрегирования, систематизации и регулирования рисков во всех сферах деятельности;<br>...предусматривает активное участие подразделений и сотрудников в процессе выявления и оценки рисков, постоянное расширение области исследования потенциальных угроз и опасностей, а также использование информации о рисках при принятии управленческих решений [10]. |
| 7 | Новолипецкий металлургический комбинат | Система управления рисками<br>Внедрение новой комплексной системы УР<br>В 2010 г. планируется проведение первого самостоятельного годового цикла УР                                                         | Компания уделяет значительное внимание процессу УР в целях минимизации возможного негативного воздействия на бизнес.<br>В 2008-2009 гг., совместно с консультантом в области УР (Marsh), были проведены мероприятия по оценке эффективности действующей системы УР, разработаны рекомендации по её совершенствованию, подготовлены внутренние документы, регламентирующие процесс УР в компании [9].                                                                                                                              |
| 8 | МТС                                    | Интегрированный подход к УР<br>Поддержка механизма контроля и принятия решений по УР коллегияльными органами управления на различных уровнях иерархии в зависимости от важности рисков                      | Политика в области УР состоит в минимизации непредвиденных потерь и максимизации капитализации с учётом приемлемого соотношения между риском и доходностью вложений.<br>Интегрированный подход к УР обеспечивает полный цикл: идентификацию, анализ, оценку и приоритезацию рисков, планирование и согласование мероприятий, мониторинг и контроль их реализации.<br>В целях гарантирования полноты, качества и сопоставимости информации для каждого из уровней принятия решения учитывается весь спектр рисков [14].            |
| 9 | «Татнефть»                             | Интегрированная система управления рисками<br>Две составляющие СУР: оценка факторов риска и обеспечение единых корпоративных стандартов                                                                     | Компания внедряет механизм качественной оценки факторов, способных существенно повлиять на её деятельность, а также систему единых корпоративных стандартов, регламентирующую основные процессы деятельности. При этом СУР...<br>...подразумевает реализацию конкретных механизмов и проведение мониторинга;<br>...позволяет выявить реальные и потенциальные риски, принять своевременные меры по их устранению или минимизации, скорректировать бизнес-                                                                         |

|    |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                  | планирование, инвестиционную деятельность и социальную политику [26].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 10 | Магнитогорский металлургический комбинат | Комплексная система управления рисками (внедрена в конце 2007 г.)<br>Осуществляется интеграция СУР с другими системами управления<br>В компании функционирует подразделение УР, имеются политика и стандарт УР, внедрена система планирования бюджета с учётом выявленных рисков | Компания признаёт наличие рисков финансово-хозяйственной деятельности, оценивает и разрабатывает механизмы УР.<br>Цель СУР – обеспечение стратегической и оперативной устойчивости бизнеса за счёт поддержания уровня рисков в установленных границах.<br>Сущность политики УР: наличие методологии в области идентификации и оценки рисков, разработки мер реагирования и удержания рисков в допустимых пределах, мониторинга динамики факторов риска, обеспечения эффективности контрольных мер и мероприятий.<br>Компания разработала показатели эффективности УР и реализует проект по внедрению СУР в производственных структурных подразделениях [13]. |

На основе данных, приведённых в таблице, мы можем сделать следующие выводы:

- 1) руководство рассмотренных компаний признаёт наличие разного рода рисков, оказывающих заметное влияние на деятельность организаций;
- 2) в ряде крупнейших российских компаний используются определённые меры минимизации негативного воздействия рисков на функционирование предприятий;
- 3) почти все компании имеют систему управления рисками, находящуюся на разных стадиях своего развития;
- 4) во всех компаниях проводятся анализ, оценка и учёт факторов риска в значимых сферах деятельности;
- 5) УР как единый процесс включает ключевые этапы или процедуры: идентификация, оценка, реагирование, контроль, мониторинг;
- 6) в настоящее время в ряде крупных компаний России происходит формирование единой СУР как неотъемлемой части системы организационного управления и наметилась тенденция интеграции СУР с другими управленческими системами;
- 7) единую СУР развивают такие компании, как «Газпром», «Норникель», «НЛМК», «Татнефть», «ММК»; «МТС» использует интегрированный подход к УР; «Роснефть» и «Сбербанк» проводят единую политику управления рисками;
- 8) в ряде компаний управление рисками является функцией конкретного органа управления или специального подразделения («Роснефть», «Сбербанк», «ММК»);
- 9) в «зачаточном» состоянии СУР находится в ОАО «Сургутнефтегаз», тем не менее компания выявляет основные виды рисков по ключевым направлениям своей деятельности и вырабатывает конкретные меры по минимизации негативных последствий рисков;
- 10) как о неотъемлемом элементе корпоративного управления об УР заявляют «Газпром», «Сбербанк», «Норникель»;
- 11) УР в контексте повышения качества любых управленческих решений рассматривают «Газпром», «Норникель», «МТС»;
- 12) судя по данным таблицы, наиболее развита СУР в таких компаниях, как «ММК» и «НЛМК», а также в корпорациях: «Газпром», «Сбербанк», «Норникель», «МТС», «Татнефть».

В контексте эмпирической проблематики управления рисками интересен подход к СУР

крупнейших мировых организаций. Так, лидер рейтинга крупнейших компаний мира 2009 г., по версии журнала Forbes [20], американский банк JP Morgan Chase признаёт, что анализ рисков является неотъемлемой частью его деятельности. Проанализировав официальные материалы с англоязычного сайта, мы можем заключить, что общая система организационного управления и механизмы риск-менеджмента банка направлены на комплексное управление рисками, а также постоянный контроль всех видов рисков, связанных с его функционированием. При этом процесс УР предполагает идентификацию, оценку, мониторинг и своевременное информирование о рисках.

Как мы выяснили, в JP Morgan сформирована единая структура управления рисками, в соответствии с которой все банковские подразделения имеют свои комитеты по УР, руководители которых подчиняются директору по управлению рисками. По нашему мнению, определяющим эффективность СУР является тот факт, что во всех подразделениях формируется «культура понимания риска», предполагающая несение персональной ответственности за результаты управления рисками [7].

В целом необходимо отметить, что увеличение рисков современного общества, особенно в условиях мирового экономического кризиса, а возможно, и результативность более развитой практики риск-менеджмента в западных коммерческих компаниях, так или иначе повлияли на отношение руководства российских предприятий к СУР. К примеру, в период глобального финансового кризиса наблюдается тенденция усиления и дальнейшего совершенствования СУР компаниями «ММК» и «НЛМК», что, скорее всего, свидетельствует о понимании их топ-менеджментом важности эффективного управления рисками в текущих условиях. Другие рассмотренные компании также уделяют значительное внимание данной проблеме и, в основном, стремятся проводить тщательный анализ рисков, с которыми сталкиваются при осуществлении своей деятельности, в целях их минимизации.

При этом управление рисками рассматривается не только с точки зрения экономической результативности хозяйственной деятельности предприятия, но и в качестве одного из главных элементов системы организационного управления, а также как непрерывный процесс принятия и выполнения управленческих решений. На наш взгляд, наиболее эффективным является последний подход, поскольку он позволяет оценивать максимальное количество рисков на всех уровнях и этапах управления с учётом динамики изменения факторов, влияющих на принятие решений на каждом уровне организационной иерархии (как руководством компании, так и отдельными сотрудниками), а также формировать организационную культуру на основе субъективного признания необходимости активного УР для функционирования компании в современном обществе риска.

Проведённый нами сравнительный анализ не является исчерпывающим в силу ограниченности информации, тем не менее он определяет основные задачи и намечает пути для более масштабного и глубокого исследования данной проблемы, планируемого нами в дальнейшем.

Всё вышеизложенное позволяет сделать вывод, что *управление рисками* при принятии решений представляет собой целенаправленную деятельность, которая должна быть планомерно организована [19].



Содержание этой деятельности состоит из нескольких **этапов анализа риска**, реализуемых в определённой последовательности.

**Первый этап** представляет собой *определение целей*, которых стремится достичь управляющий в результате внедрения системы управления рисками. В качестве таких целей обычно выступают:

- 1) выживание организации после событий непредсказуемого характера, приносящих ущерб;
- 2) поддержание запланированного уровня издержек;
- 3) обеспечение рентабельности инвестиций;
- 4) оказание финансовой и других видов помощи сотрудникам организации и их семьям в случае неблагоприятного воздействия на них возможных рисков.

**Второй этап** составляет *выявление и оценка рисков*, с которыми может столкнуться управляемый объект в процессе своего функционирования. В зависимости от сферы и содержания деятельности, которой занимается данная организация, подверженность рискам может существенно отличаться. При этом выделение и оценка рисков включают в себя анализ факторов, условий и обстоятельств, способных привести к его возникновению, а также определение вероятности и размера потенциального ущерба от разного рода рисков, возможной частоты наступления непредсказуемых событий, несущих с собой опасность риска для организации и её персонала.

После выбора определённого набора мер по устранению и минимизации риска следует *принять решение* о степени достаточности намеченных мер. В случае их достаточности осуществляется реализация проекта (принятие оставшейся части риска), в противном случае целесообразно отказаться от реализации проекта (избежать риска).

**Третий этап** составляет осуществление *контроля рисков*. К этому этапу относятся предупреждение отрицательных событий непредсказуемого характера, снижение их вероятности и негативного эффекта их воздействия на функционирование управляемого объекта.

**Четвёртый этап** предполагает *финансовое обеспечение программы управления рисками*. Сюда входят мероприятия по планированию и возмещению расходов, связанных с возможным возникновением непредвиденных неблагоприятных событий, способных нанести ущерб организации.

Мы рекомендуем включить все указанные компоненты в качестве составных частей в *программу управления рисками*. Данная программа должна представлять собой своеобразный «рисковый портрет» предприятия или учреждения. Важнейшим звеном в программе является её плановая разработка, в основе которой должна находиться концепция управления рисками, соответствующая специфике данной организации.

На основе принятой концепции, носящей стратегический характер, следует разработать *оперативный план* управления рисками. Разработка оперативного плана осуществляется в крупных организациях специально подготовленными менеджерами при обязательном согласовании с руководителями высшего уровня. В этом плане определяются реальные пути и способы достижения целей и установок, заданных концепцией управления рисками. Кроме того, здесь же должны быть проработаны вопросы об источниках средств для покрытия издержек, связанных с возможными рисками.

Для того чтобы грамотно *управлять рисками*, организация должна знать, с какими рисками связана её деятельность. Для этого нужно объективно оценить все основные риски и понять, какие конкретные *виды рисков* и в каком объёме она готова взять на себя. Часто, поставив перед собой такую цель, организация начинает создавать эффективную систему управления рисками, способную точно идентифицировать и оценивать риски. Хотя все эти действия заметно улучшают качество управления рисками, системами формального контроля ограничиваться нельзя. Следует формировать такую культуру, при которой весь управленческий персонал компании будет заинтересован не только в получении большей прибыли, но и в адекватном управлении рисками. Размер вознаграждения каждого сотрудника должен зависеть не только от финансовых итогов его деятельности, но и от того, насколько эффективно он управляет рисками.

Анализ, оценка рисков и управление ими взаимосвязаны, и изменение в одном из этих параметров сразу влечёт за собой изменения во всех остальных. Информация и данные, полученные в результате анализа риска, являются исходными данными для оценки риска. Сведения, предоставляемые после процесса анализа риска, должны быть точными и достоверными, так как это влияет на правильную оценку рисков, что, в свою очередь, оказывает значительное влияние на эффективность процесса управления рисками. Как отмечалось выше, необходимым условием для формирования эффективной, научно обоснованной системы управления рисками является создание концепции управления рисками – *концепции риск-менеджмента*, т.е. совокупности связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов о всей системе регулирования деятельности организации, действующей в ситуации неопределённости и риска.

Обратим внимание на то, что в **России** практика эффективного риск-менеджмента находится пока лишь в стадии становления, сталкиваясь с объективными экономическими трудностями переходного периода, несовершенством нормативно-правовой базы, недостаточным уровнем подготовки специалистов для работы в кризисных условиях. Однако именно в условиях кризиса приходится *быстро принимать жёсткие решения*. В это время «очень важна решительность, любые умные и решительные действия почти всегда лучше, чем отсутствие каких-либо действий вообще» [16].

В заключение отметим, что специфика использованного в статье социологического подхода к рассмотрению риска состоит в *комплексности анализа*, при котором изучаются связи и взаимная обусловленность экономических, правовых, психофизиологических, организационных явлений в сфере риска, выявляется их влияние на поведение индивидов в ситуации риска. Существенность и значимость выводов социологии риска для практической деятельности, а также особая актуальность управления рисками в условиях современной действительности предопределяют необходимость дальнейшего развития этого направления социологической науки.



## Литература

1. Бабосов Е.М. Социология управления. – Минск: ТетраСистемс, 2000.
2. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле. – СПб.: Питер, 2004.
3. Буданова М.А., Гостенина В.И. Социальное партнёрство в системе социально-трудовых отношений. – М.: Прометей, 2003.
4. Бурков В.Н., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. Управление риском: механизмы взаимного и смешанного страхования // Автоматика и Телемеханика, 2001, № 10.
5. Бюлер К., Притч Г. Обуздание риска // The McKinsey Quarterly, 2003, № 4.
6. Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А. Риск-менеджмент. – М.: Дашков и К, 2003.
7. Годовой отчёт JP Morgan Chase за 2009 г.:  
[http://files.shareholder.com/downloads/ONE/944580672x0x362439/a51db960-bda2-4e30-aacd-3c761b81ba75/2009\\_AR.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ONE/944580672x0x362439/a51db960-bda2-4e30-aacd-3c761b81ba75/2009_AR.pdf)
8. Годовой отчёт ОАО «Лукойл» за 2008 г.:  
[http://www.lukoil.ru/materials/doc/AGSM\\_2009/%D0%93%D0%9E\\_2008.pdf](http://www.lukoil.ru/materials/doc/AGSM_2009/%D0%93%D0%9E_2008.pdf)
9. Годовой отчёт ОАО «НЛМК» за 2009 г.: <http://www.nlmk.ru/files/figures/nlmk-yreport-2009-rus.pdf>
10. Годовой отчёт ОАО «Норильский никель» за 2009 г.:  
[http://www.nornik.ru/\\_upload/year2009/GO\\_NN\\_2009\\_site.pdf](http://www.nornik.ru/_upload/year2009/GO_NN_2009_site.pdf)
11. Годовой отчёт ОАО «Сургутнефтегаз» за 2008 г.:  
<http://www.surgutneftegas.ru/ru/investors/reports/annual/>
12. Ежеквартальный отчёт ОАО «Газпром» за 1 квартал 2010 г.:  
[http://gazprom.ru/f/posts/28/135151/rep1\\_2009.pdf](http://gazprom.ru/f/posts/28/135151/rep1_2009.pdf)
13. Ежеквартальный отчёт ОАО «ММК» за 1 квартал 2010 г.:  
[http://www.mmk.ru/media/rus/shareholders/information/quarta/A43E8BD3-AC10-1016-0182-9E6FC5028E64/qreport\\_1\\_2010.pdf](http://www.mmk.ru/media/rus/shareholders/information/quarta/A43E8BD3-AC10-1016-0182-9E6FC5028E64/qreport_1_2010.pdf)
14. Ежеквартальный отчёт ОАО «МТС» за 1 квартал 2010 г.:  
[http://www.mts.ru/upload/contents/413/MTS\\_report\\_Q1\\_2010.pdf](http://www.mts.ru/upload/contents/413/MTS_report_Q1_2010.pdf)
15. Ириков В.А., Тренев В.Н. Распределенные системы принятия решений. — М.: Наука, 1999.
16. Минеев Д. Антикризисный PR в банковской сфере // PR-менеджер, 2008, №1. – С.50-51.
17. Отчёт в области устойчивого развития ОАО «Роснефть» за 2008 г.:  
[http://www.rosneft.ru/attach/0/02/68/RN\\_Social\\_Report\\_2008\\_LR.pdf](http://www.rosneft.ru/attach/0/02/68/RN_Social_Report_2008_LR.pdf)
18. Политика Сбербанка России по управлению рисками:  
[http://www.sbrf.ru/common/img/uploaded/files/pdf/normative\\_docs/risk\\_management.pdf](http://www.sbrf.ru/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/risk_management.pdf)
19. Салин В.Н., Медведев В.Г. Понятие рисков и управления ими; методология оценки // Вестник ФА, 2004, № 3(31).
20. Список 2000 крупнейших компаний мира за 2009 г.:  
[http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10\\_The-Global-2000\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-2000_Rank.html)
21. Эрроу К. Восприятие риска в психологии и экономической науке // Thesis, 1994, №5.
22. [http://gazprom.ru/f/posts/22/042553/rep1\\_2010.pdf](http://gazprom.ru/f/posts/22/042553/rep1_2010.pdf)
23. [http://www.nlmk.ru/files/figures/financialreport2008\\_0010RiskmanagementRUS.pdf](http://www.nlmk.ru/files/figures/financialreport2008_0010RiskmanagementRUS.pdf)
24. <http://www.raexpert.ru/ratings/expert400/2009/>
25. <http://www.rosneft.ru/Development/factors/>
26. [http://www.tatneft.ru/wps/wcm/connect/tatneft/portal\\_rus/corpprav/upravriskami/](http://www.tatneft.ru/wps/wcm/connect/tatneft/portal_rus/corpprav/upravriskami/)

Поступила: 30.09.2010.