

*Немчинская Н.А.*

*магистрант*

*Пасько Е.А., к.э.н.*

*доцент кафедры «Финансы и кредит»*

*ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»*

*РФ, г. Ставрополь*

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ПРИНЦИПЫ ЕЕ  
ПОСТРОЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА**

*Аннотация: В статье исследовано понятие риск-менеджмента с позиции системного подхода. Исследованы факторы, влияющие на формирование системы управления рисками. Авторами сформулированы ключевые принципы построения системы риск-менеджмента в компаниях и определены этапы ее внедрения.*

*Ключевые слова: система, риск-менеджмент, управление рисками, факторы, этапы, эффективность, процесс риск-менеджмента.*

*Nemchinskaya N.A.*

*graduate student*

*Pasko E.A.*

*Candidate of Economic Sciences*

*Associate Professor of the Department of Finance and Credit*

*North Caucasian Federal University*

*Russian Federation, Stavropol*

**RISK MANAGEMENT SYSTEM AND PRINCIPLES OF ITS  
BUILDING IN CORPORATE ORGANIZATIONS**

*Annotation: The article explores the concept of risk management from the standpoint of a systematic approach. The factors influencing the formation of the risk management system have been studied. The authors formulated the key principles for building a risk management system in companies and determined the stages of its implementation.*

*Keywords: system, risk management, factors, stages, efficiency, risk management process.*

В условиях высокой динамичности экономической ситуации, волатильности рынка денег и капитала, сложной политической обстановки, постоянных изменений законодательных норм, развитием новых прогрессивных технологий, динамичности структуры потребительского спроса перед руководством компаний все чаще возникает вопрос внедрения в общий процесс управления организацией системы риск-менеджмента.

Грамотно организованная и эффективная в действии система управления рисками может способствовать своевременному выявлению и, если не устранению возникающих рисков, то в значительной степени снижению их негативного влияния на работу корпорации.

Учитывая это субъектам хозяйственной деятельности следует сосредоточить на данной сфере особое внимание.

Поскольку риски порождаются неопределенностью, а ей, в свою очередь, управлять довольно сложно, то при упоминании системы управления рисками под ней правильнее понимать систему поддержки принятия решений определенными субъектами, ключевой задачей которых является максимально возможное сокращение уровня неопределенности, сопровождающей принятие решений. По нашему мнению, подобная дефиниция системы риск-менеджмента уточняет и конкретизирует ее предназначение.

Несмотря на то, что в соответствии с позицией автора главной функцией системы управления риском, является разработка и принятие управленческих решений, связанных с риском, она выполняет и другие функции, такие как непрерывный мониторинг и контроль выявленных рисков, их хеджирование, регламентирование процесса взаимодействия различных структурных подразделений компании в процессе работы с рисками и др.

Учитывая сложность процесса риск-менеджмента, его исследование следует проводить именно с использованием системного подхода, который предполагает всесторонний анализ исследуемого процесса и акцентирует внимание не только на внутренних факторах риска, порождаемых внутри организации, но и на внешних параметрах окружающей ее среды.

Термин «система», которым мы оперируем в работе, является ключевым понятием указанного подхода и означает, объединение в единое целое отдельных элементов, которые в результате такого соединения и взаимодействия приобретают новые параметры или качества, отсутствовавшие у них вне системы.

Новые свойства возникают благодаря, так называемым интегральным (системным) связям, которые способствуют переносу качеств каждой составляющей системы на другие ее элементы.

С учетом базовых тезисов системного подхода, на эффективность функционирования системы риск-менеджмента, главным образом влияют не качества каждого отдельного составляющего звена, а результативность взаимодействия всех элементов системы.

Резюмируя вышесказанное, систему управления рисками можно определить как совокупность элементов, которые тесно взаимосвязаны между собой и взаимодействуют с целью минимизации рисков.

Система риск-менеджмента подвержена воздействию огромного количества как внутренних, так и внешних факторов (рисунок 1).



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на систему управления рисками

Причины, порождаемые экзогенной средой хозяйствующего субъекта, не зависят от его деятельности.

В числе внешних факторов системы управления рисками следует отметить:

- нормативную базу по регулированию рисков, включающую стандарты, рекомендации, нормативы, методики и т.п.;
- экономические, политические и экологические кризисы;
- таможенную, налоговую, бюджетную политику государства;
- макроэкономические факторы, включающие индексы цен, уровень процентных ставок, обменные курсы, цены на сырье и энергоносители и т.п.;
- зарубежный опыт управления риском.

Факторы со стороны эндогенной среды связаны непосредственно с функционированием организации и включают:

- особенности хозяйственной деятельности компании, ее политику, стратегию и тактику;
- систему менеджмента и организационную структуру;
- уровень квалификации сотрудников;
- условия организации труда;
- техническую оснащенность, применяемые технологии, производственную мощность;
- продуктивность рабочей силы;
- маркетинговую, инвестиционную и ценовую политику организации.

С точки зрения системного подхода, наибольшая опасность для субъекта хозяйственной деятельности, как правило, исходит от факторов внешней среды.

Для успешной реализации функций риск-менеджмента в компаниях целесообразно организовать отдельное структурное подразделение. Возглавлять такую службу должен опытный риск-менеджер, в обязанности которого должны быть включены не только вопросы, непосредственно связанные с управлением рисками, но и координация работы всех отделов, так или иначе связанных с обрабатываемыми рисками.

Риск-менеджер, возглавляющий соответствующее подразделение, может непосредственно участвовать в формировании организационной структуры управления рисками в компании. К тому же в его компетенции должна находиться разработка ключевых положений, методических и инструктивных материалов, необходимых для осуществления отделом возложенных на него функций.

Для построения эффективной системы риск-менеджмента на корпоративном уровне следует руководствоваться рядом ключевых принципов.

1. При определении субъектов управления рисками следует отдать предпочтение коллегиальному органу управления, а не единоличному исполнительному органу. Как показывает практический опыт, накопленный профессионалами и экспертами в сфере корпоративного риск-менеджмента, делегирование полномочий по разработке и реализации управленческих решений на нижестоящие уровни управления компанией способствуют повышению эффективности риск-менеджмента. Желательно, чтобы решения в сфере управления риском не зависели целиком и полностью от субъективного мнения одного лица, даже если он занимает высокую должность. Если этого трудно избежать, то его полномочия следует ограничить определенными рамками. В данном случае разумно руководствоваться негласным правилом: «одна голова — хорошо, а две или более — лучше». Такой подход к определению ролей субъектов управления рисками позволит избежать не только однобокой оценки ситуации, но и возможного конфликта интересов, связанного с личной заинтересованностью сотрудника. В коллегиальный орган управления рисками целесообразно включать руководителей высшего и среднего звена, в том числе имеющих опыт в сфере риск-менеджмента.

2. С целью повышения обоснованности принятия управленческих решений, связанных с риском, в корпорации рекомендуют создавать специализированное аналитическое подразделение. Специалисты этой службы должны обладать не только квалификацией экономиста или риск-менеджера, но и обладать знаниями в других ключевых сферах деятельности компании, понимать ее специфику. Такое подразделение может быть создано специально для указанных целей или сформировано на базе уже действующего в организации, например, информационно-аналитического или планово-экономического отдела. Существующая служба может быть также просто наделена дополнительными функциями для решения определенных задач в области риск-менеджмента.

3. Любая деятельность, в том числе и процесс управления рисками, требует контроля за ходом ее выполнения и результатов. В связи с этим систему риск-менеджмента компании целесообразно дополнить системой внутреннего контроля. Они могут функционировать как две смежные системы или быть интегрированы в одну целостную. Обычно в крупных организациях эти функции выполняют внутренние аудиторы, основными задачами которых являются: оценка эффективности функционирования отдельных подразделений, в том числе службы риск-менеджмента; разработка комплексной системы управления рисками, анализ ее работы; разработка мер по минимизации рисков и их влияния на деятельность компании и т.п.

4. Одним из важных принципов создания и успешного функционирования системы риск-менеджмента является полная вовлеченность в нее персонала, которая подразумевает не просто рутинное выполнение сотрудниками своих должностных обязанностей, а глубокую заинтересованность в эффективности всей системы. Ключевым условием соблюдения данного принципа является существование и развитие корпоративной культуры управления рисками, наличие которой в компании способствует формированию правильного понимания рисков персоналом, инфраструктуры и процедур риск-менеджмента, рационального документооборота и информационных потоков. В процессе формирования и развития корпоративной культуры важная роль отводится мотивации сотрудников. Именно она зачастую выступает катализатором применения новых методов в работе, в том числе с рисками.

При рассмотрении риск-менеджмента с позиции системного подхода, в нем можно выделить ряд отдельных, но взаимосвязанных процессов, включающих: определение цели создания и функционирования системы управления рисками, изучение внутренней и внешней среды хозяйствующего субъекта, определение объектов и субъектов риска, анализа рисков с оценкой вероятности их наступления, определением степени и величины рисков, выработку общей стратегии управления рисками и тактических методов и

приемов работы с риском. Перечисленные процедуры в комплексе соответствуют стадиям организации и функционирования системы риск-менеджмента.

Отдельно следует акцентировать внимание на организационных аспектах разработки системы управления рисками.

Создание в компании системы риск-менеджмента предполагает совокупность действий, нацеленных на грамотное сочетание и взаимодействие всех его составляющих в единой технологии процесса управления рисками (рисунок 2).



Рисунок 2 – Этапы внедрения системы риск-менеджмента в корпорации

Управление рисками – составная часть общего планирования организации. Оно призвано способствовать достижению субъектом хозяйственной деятельности стратегических целевых ориентиров и решению тактических задач в условиях частичной неопределенности, устраняя преграды в виде факторов риска, периодически возникающих на их пути. Поэтому, прежде чем начинать процесс формирования и внедрения системы



риск-менеджмента, руководству следует четко определить цели самой организации. В качестве последних могут быть достижение целей развития бизнеса в соответствии с его стратегией, обеспечение эффективности деятельности, получение максимальной прибыли или желаемого уровня доходности вложенного капитала, соответствие требованиям законодательства и нормативных актов.

Цели компании должны быть четкими, понятными для персонала и соотносимыми с рисками, которым подвержен субъект хозяйственной деятельности. Соответственно, целевые ориентиры и задачи системы риск-менеджмента должны тесно коррелировать с целевыми ориентирами организации.

При этом задачи, поставленные перед системой управления рисками, могут в значительной степени варьироваться в зависимости от сформулированных руководством целевых показателей, находящихся в распоряжении хозяйствующего субъекта ресурсов, принятой в компании степени лояльности к риску и т.д.

Так, круг задач риск-менеджмента в конкретной организации может включать:

- создание защитного механизма при реализации стратегии корпорации от отрицательного воздействия рисков;
- повышение обоснованности финансовых решений с принятием во внимание факторов риска;
- сохранение и преумножение вложенных финансовых ресурсов;
- снижение степени подверженности субъекта хозяйственной деятельности кризисным явлениям и формирование резервных фондов на случай их проявления.

Каждая компаний функционирует в условиях тех или иных ограничений, которые могут быть связаны как с реалиями внешней среды, так и деятельностью самого хозяйствующего субъекта. Ряд рестриктивных параметров характерен и для сферы управления рисками. Специалистам

отдела риск-менеджмента необходимо обязательно принимать их во внимание в своей работе для достижения поставленных целей. В связи с этим сотрудники, выполняющие функции управления рисками, должны четко понимать источники и характер этих ограничений.

Организационная структура системы риск-менеджмента может иметь некоторые различия в зависимости от масштабов деятельности организации, количества филиалов, ее специализации и т.п. Учитывая это, управление рисками может выполняться централизованно, когда ключевые функции управления реализуются в центральном аппарате компании и лишь их незначительная часть возлагается на филиалы, либо в децентрализованном порядке, когда региональным подразделениям передается весомая часть полномочий по работе с рисками. При этом должны быть выделены основные функции по управлению рисками и распределены между органами управления, структурными подразделениями компании таким образом, чтобы был исключен конфликт интересов.

В качестве органа управления риском может выступать финансовый менеджер, менеджер по риску или специализированные подразделения, такие как сектор венчурных инвестиций, сектор страховых операций, отдел рискованных вложений капитала и т.п. [2].

В числе функций, выполняемых специалистами отдела управления рисками, особо следует отметить подготовку рекомендаций в сфере риск-менеджмента, доведение до руководителей информации об уровне принимаемых рисков.

Необходимо, чтобы нормативными документами организации были четко определены полномочия по принятию рисков. Руководство компании должно утвердить стратегию и политику управления рисками. Можно установить лимиты по принятию рисков.

Завершающей стадией разработки и внедрения системы риск-менеджмента в компании является ее интеграция во все значимые процессы, включая стратегическое планирование, корпоративное страхование,

внутренний контроль, а также системы управления функциональными рисками (экологическими, рисками области промышленной безопасности и охраны труда и т.п.).

При этом между всеми перечисленными системами должен быть налажен четкий алгоритм взаимодействия, чтобы эффект от их синергии соответствовал целевым ориентирам компании, в том числе в сфере управления рисками.

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что риск-менеджмент не является принципиально новым для общей системы управления компанией. Значительная часть его элементов применяется в повседневной деятельности хозяйствующего субъекта. Поэтому практику внедрения риск-менеджмента можно охарактеризовать как очередной эволюционный этап развития бизнеса, переход к которому обусловлен закономерностями делового окружения.

#### **Использованные источники:**

1. Фирсова О.А. Управление рисками организаций [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Фирсова О.А. – Орел: Межрегиональная Академия безопасности и выживания (МАБИВ), 2014. – 82 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/33447> – ЭБС «IPRbooks». (дата обращения: 28.01.2022).
2. Старчикова Н.Г. Особенности финансирования рисков хозяйствующих субъектов / Н.Г. Старчикова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2011. – 5 (19). – С. 97-102.