

**ФОРМИРОВАНИЕ БАЗОВЫХ ПРИНЦИПОВ
НОВОГО КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПОДХОДА
К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**FORMATION OF BASE PRINCIPLES
OF THE NEW CONCEPTUAL APPROACH TO THE MANAGEMENT
OF RISKS OF THE ENTERPRISE**

И.А.РАДОВСКИЙ
I.A. RADOVSKIY

(Московский государственный текстильный университет им. А.Н. Косыгина)
(Moscow State Textile University 'A.N. Kosygin')
E-mail: office@msta.ac.ru

В целях формирования нового концептуального подхода к управлению рисками предприятия проанализированы международные стандарты по управлению рисками, а также оценена возможность адаптации принципов концепции Кайдзен. В статье рассмотрены базовые принципы концептуального подхода к управлению рисками.

With a view of formation of the new conceptual approach to the enterprise risks management the international standards on management of risks are analyzed, and the possibility of adaptation of Kajdzen concept principles is estimated as well. The base principles of the conceptual approach to risks management are considered.

Ключевые слова: концепция, принципы, риски, стандарты, Кайдзен.

Keywords: the concept, principles, risks, standards, Kaizen.

В настоящее время все большее количество предприятий из разных стран мира внедряет и поддерживает систему управления рисками. Вопросы, возникающие в процессе внедрения, зачастую одинаковы, что предопределило активное развитие стандартизации процесса управления рисками.

Стандарты призваны систематизировать накопленные знания в области управления рисками, определить принципы построения эффективной системы управления рисками. Несмотря на стремление к унификации, стандарты так или иначе по-разному видят эффективную систему управления рисками, а значит, и подходы к ее организации. В начале XXI века четко выделилась проблема разрозненности подходов к управлению рисками. Стремление к подготовке единого стандарта для всех

предприятий, независимо от страны и отрасли, привело к появлению первых международных стандартов – стандарта Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA) в 2003 году и стандарта COSO, разработанного Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея, в 2004 году. Первый из них в общих чертах описывал концепцию управления рисками, не вдаваясь в подробности и не претендуя на уровень методики. Вторым стандартом, несмотря на его высокую популярность в отечественной практике, скорее, эффективно применим для американских компаний, занимающихся финансовой деятельностью. В 2009 году в свет вышел международный стандарт по управлению рисками ISO 31000:2009 Risk Management - Principles and Guidelines. Данные стандарты не решили основную

проблему – каждый из них содержит собственный подход к процедурам управления рисками.

Мировой финансовый кризис 2008 года показал, что предпосылки систем управления рисками, рекомендованные рассмотренными стандартами, были в корне неверными. Цели, принципы и механизмы управления рисками должны быть пересмотрены. Назрела историческая необходимость формирования новой концепции риск-менеджмента, которая учтет исторические ошибки и требования современного мира.

Несмотря на это, международные стандарты содержат множество элементов, которые доказали свою эффективность в компаниях всего мира. В связи с этим в рамках создания новой концепции проведен сравнительный анализ международных стандартов, позволивший выявить достоинства и недостатки каждого из них. Для анализа были определены элементы, которые, на наш взгляд, должны отражать полноценный стандарт по управлению рисками:

- определение риска;
- миссия, цели и задачи управления рисками;
- место процесса управления рисками в деятельности организации;
- периодичность управления рисками;
- участники процесса управления рисками, организационная структура процесса управления рисками, ответственность за управление рисками;
- координация процесса управления рисками;
- философия управления рисками;
- идентификация рисков, классификация рисков;
- оценка риска, существенность риска;
- реагирование на риск;
- мониторинг рисков;
- оценка эффективности процесса управления рисками;
- информация, каналы коммуникации, документирование;
- ограничения процесса управления рисками.

По итогам анализа необходимо отметить, что из трех стандартов только COSO так или иначе раскрыл информацию по всем элементам. Несмотря на это, в каждом из стандартов есть оригинальные идеи и подходы, которые заслуживают внимания.

Новый концептуальный подход к управлению рисками основывается на следующих базовых принципах:

1) миссия управления рисками – достижение максимальной надежности и эффективности деятельности предприятия по следующим направлениям:

- безопасность жизни и здоровья человека;
- социальная и экологическая ответственность;
- выполнение юридических и нормативных требований;
- экономическая эффективность;
- репутация;
- научно-техническое развитие;

2) управление рисками должно быть обязательной частью каждого процесса внутри предприятия;

3) управление рисками – непрерывный циклический процесс, изменяющийся в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды;

4) управление рисками предприятия осуществляется всеми сотрудниками на всех уровнях иерархии предприятия (в каждом подразделении) и всем руководством;

5) на предприятии должна быть формализована ответственность за процесс управления рисками, в частности:

- за координацию процесса;
- за выполнение конкретных задач по процессу;
- за содействие и препятствие выполнению процесса;
- за действия, которые влияют на выполнение процесса;

6) управление рисками может быть эффективным только в случае формирования соответствующей философии. Она должна отражать миссию и цели управления рисками, ценности предприятия, культуру поведения, методологию

процесса, отношение к риску, значимость участия всех сотрудников в процессе;

7) в связи с тем, что общая картина рисков находится в постоянном изменении, необходим постоянный мониторинг и актуализации перечня и описания рисков;

8) процесс управления рисками должен постоянно совершенствоваться. Для этого необходимо выявлять недостатки процесса, а также участки, где процесс наиболее слаб;

9) одним из важнейших элементов, необходимых для эффективного выявления рисками, являются каналы коммуникации, позволяющие оперативно обмениваться информацией;

10) в связи с тем, что информация может поступать из разных источников, необходимо учитывать, что она может быть недостоверной, неточной или неверно истолкованной. Качество информации, как минимум, должно оцениваться:

- на адекватность;
- на актуальность;
- на точность;
- на достоверность источника.

Анализ международных стандартов позволил выделить несколько направлений, которые в силу своей нераскрытости требуют дальнейшей проработки:

- принципы формирования философии управления рисками;
- организация проактивного участия в процессе всех сотрудников;
- анализ бизнес-процессов как формат управления рисками.

Наиболее популярная в мировой практике философия деятельности, ориентированная на сотрудников – концепция Кайдзен. Сравнивая особенности концепции Кайдзен и предлагаемой концепции управления рисками, можно говорить о схожести по многим аспектам:

- концепции представляют собой синтез науки и искусства управления;
- реализация концепций должна быть непрерывной и долгосрочной;
- концепции ориентированы на претворение в жизнь желаемой картины будущего;

– концепции должны быть гибкими, реагируя на изменения условий;

– концепции должны быть основаны на междисциплинарном подходе;

– в реализации концепций должны принимать участие все сотрудники и все уровни руководства;

– концепции рекомендуют делегирование функций вниз по иерархической лестнице;

– концепции должны быть интегрированы в организационную культуру;

– концепции ориентируются на анализ процессов, а не результатов;

– основная задача концепций – устранение рисков и поиск возможностей;

– концепции предполагают выявление первопричин рисков и возможностей;

– концепции ориентированы на полную ликвидацию проблем;

– приоритет отдается информации непосредственно из места возникновения проблемы.

Действительно, концепция Кайдзен приветствует выявление рисков: идентифицироваться должны не только существующие проблемы, но и те, которые потенциально могут возникнуть. Заблаговременное предвидение возникающих проблем называется хияри-сообщение об угрозе, и руководство высоко ценит такой подход к решению проблем, нежели оперирование уже свершившейся проблемой. Ситуацию, когда в процессе деятельности есть отклонения от нормы, но проблемы как таковой еще нет, японцы называют варуса-каген. Любое отклонение (или изменение) должно быть рассмотрено, ибо если оставить его без внимания, оно может стать источником серьезных проблем. Так же и в управлении рисками рекомендуется отслеживать изменение факторов, которые могут привести к риску. Именно варуса-каген у японцев считается одним из главных толчков к совершенствованию, то есть реализации концепции Кайдзен. Поэтому, на наш взгляд, управление рисками и Кайдзен тесно связаны и могут не просто реализовываться совместно, но и составить единую систему постепенного развития предприятия. В связи с этим отдельные элементы и инструменты концепции Кайд-

зен необходимо адаптировать к предлагаемой концепции управления рисками.

Основой концепции Кайдзен является вовлечение в процесс всех сотрудников и руководителей. Более того, сотрудники не просто участвуют, но и становятся движущей силой Кайдзен – руководителям рекомендуется делегировать им свои полномочия. Причина смещения приоритетов в сторону сотрудников проста – именно они являются владельцами наиболее оперативной и точной информации, а значит, могут выявлять проблемы и решать их. На предприятии должна быть сформирована система взглядов, которая направляет сотрудников на постоянный поиск проблем и их решений. При этом формируется специфическая организационная культура, которая позволяет эффективно внедрить Кайдзен в деятельность предприятия.

Культура Кайдзен подразумевает несколько основных принципов.

1. Культура должна быть единой для всех – от сотрудников до руководства, независимо от возраста и статуса. Это создает здоровый микроклимат в коллективе и ощущение работы в команде.

2. Атмосфера на предприятии определяется также теснотой взаимодействия сотрудников различных подразделений. Между ними должны быть разрушены все барьеры, и их контакт должен быть постоянным и доверительным.

3. Отношение к проблемам каждого сотрудника должно быть одинаковым – стремление к открытости проблем и их решению должно диктоваться политикой вознаграждения и поощрения руководством.

4. Отношение сотрудников к Кайдзен должно формулироваться в двух истинах:

– оценивается не только результат, но и процесс его достижения;

– совершенствование – это не дополнительная нагрузка, а часть основной работы.

5. Мотивация должна заключаться не только в материальном поощрении. Сотрудники должны испытывать удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за свой вклад в общие

результаты, а работник, устранивший серьезную проблему, повышает уважение к себе со стороны коллег.

Основополагающей для концепции управления рисками должна стать и следующая идея Кайдзен: ориентироваться необходимо не на результаты как таковые, а на процесс, позволяющий их добиться. В процессе управления рисками это ключевой принцип, так как риск влияет на результат, но причина его всегда заложена в процессе.

Результат всегда напрямую зависит от процесса, именно поэтому для более высоких результатов нужно улучшать сам процесс. Образ мышления, ориентированный на процесс, позволяет ликвидировать разрыв между процессом и результатом, между целями и средствами.

Важно понимать, что все процессы на предприятии тесно взаимосвязаны: так называемый "выход" одного является "входом" для другого. Не должно быть процесса ради процесса, все они слажены в один механизм и понимают проблемы и потребности другого процесса.

Рассмотренные выше принципы в полной мере применимы к предлагаемой концепции управления рисками.

ВЫВОДЫ

1. При внедрении новой концепции управления рисками можно использовать некоторые элементы международных стандартов по управлению рисками.

2. Рассмотренные принципы концепции Кайдзен при внедрении в концепцию управления рисками позволят решить ряд задач, в том числе:

- формирования философии;
- вовлечения всех сотрудников;
- изменения организационной культуры;
- перемещения приоритетов с результата на процессы.

Рекомендована кафедрой экономики. Поступила 11.01.12.