

СРАВНЕНИЕ МИРОВОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.Д. Рожков, магистрант

**Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
(Россия, г. Москва)**

***Аннотация.** Осуществлено сравнение отечественного и мирового опыта управления рисками. Обоснован тезис о том, что имеет место последовательное сближение отечественной и мировой практики управления рисками, протекают процессы экстраполяции, диффузии выработанных механизмов. Охарактеризована методология построения карты рисков.*

***Ключевые слова:** риск, управление, опыт, эффективность, практика.*

Управление рисками – есть комплексная целенаправленная деятельность соответствующих структур организации, направленная на минимизацию уровня потенциально проблемных аспектов, на предупреждение всего многообразия деструктивных факторов, порождающих сложности и потенциальные негативные следствия.

Осуществляя сравнение мирового и российского опыта управления рискам в коммерческой организации, сформулируем следующий общий тезис. В отечественном опыте постепенно происходят процессы экстраполяции механизмов управления корпоративными рисками, которые выработаны - концептуально и системно - в разрезе наднациональной практики.

Характеризуя риски корпоративного управления, следует отметить их принципиальную дифференциацию на три относительно обособленных «сегмента».

Риски корпоративного управления представлены следующими категориями:

- Риски реализации прав акционеров.
- Риски функционирования органов управления хозяйствующим субъектом (корпорации).
- Риски раскрытия информации.

Характеризуя первую категорию рисков, отметим: если среди акционеров имеет место субъект, который является собственником более 75% акций, то практика осуществления коллегиаль-

ного управления, коллегиального принятия стратегических и тактических управленческих решений существенным образом затрудняется.

Отметим, что доминантным вектором дифференциации в системе «собственник-управленец» является функционирование такого механизма, когда категории собственности и менеджмента являются совмещенными: около 40% всех российских компаний имеют директора-акционера, при этом менеджерами также выступают лица, обладающие долей собственности предприятия - крупные акционеры.

Несколько меньший - 29% - занимает такой управленческий механизм, при котором функции менеджмента и принадлежность собственности разобщены: почти треть отечественных предприятий управляются наемными менеджерами, которые не имеют прав собственности, извлекают доход посредством управления доверенным им у управления имуществом, ресурсами.

Третий - около 23% всех субъектов хозяйствования - по степени распространения механизм может быть назван «смешанным»: здесь собственник выступает генеральным менеджером, определяет общую стратегию развития субъекта хозяйствования, осуществляет все - мотивация, планирование, организация, контроль - функции менеджмента.

При этом второй элемент управления - менеджеры - не обладают правом собственности, являются привлеченными сторонними лицами.

Такой механизм позволяет собственнику оставаться вовлеченным в управленческие процессы, осуществлять контроль, извлекать доход как при осуществлении управленческого функционала, так и посредством дивидендов от собственности.

Около 8% имеет механизм управления, когда общую линию привлеченный менеджер-директор соответствующего образования, квалификации, опыта. При этом непосредственный функционал менеджмента реализуются акционерами, которые имеют возможность и участвовать процессах бизнеса, и контролировать их в текущем режиме.

Почти половину - в контексте практики реализуемых механизмов управления в России - составляет механизм, когда собственники выступают менеджерами, реализуя полноценный управленческий функционал. Этот аспект имеет и положительные, и отрицательные стороны.

В рамках первой категории отметим: собственники не «абстрагированы» от управления своим имуществом, постоянно в курсе текущих процессов, конъюнктуры.

Негативной стороной является то, что не всегда собственники способным осуществлять эффективное управление: может иметь место нехватка опыта, квалификация и пр.

Думается, что причина распространения подобного механизма состоит в том, что у существенного числа собственников отсутствует осознание того факта, что управление - это профессия, профессионально осуществляемая деятельность, требующая соответствующей подготовки, образования, опыта.

Фактически собственники «боятся» доверить управление принадлежащими им ресурсами сторонним, пусть и профессионально подготовленным, лицам.

Вместе с тем, имеет место и иной вектор: около трети всех предприятий нашей страны управляются наемными менеджерами, собственник дистанцирован от осуществления непосредственных управленческих действий.

Подобный подход является наиболее распространенным в европейской практике хозяйствования, однако требует определенной зрелости рыночного механизма, и, главным образом, собственников как его участников.

Думается, что по мере структурирования рыночного механизма в нашей стране подобная практика также станет превалировать над всеми прочими.

Характеризуя риски функционирования органов управления хозяйствующим субъектом (корпорации), отметим, что для риска - в контексте хозяйственной деятельности - источниками являются: собственно финансовая деятельность рассматриваемого хозяйствующего субъекта (корпорации, организации); недостаток, неполнота, недостоверность, несвоевременность релевантной и объективной информации о внешней среде организации.

Третья категория рассматриваемых нами рисков - риски раскрытия информации.

Важен определенный механизм организации динамики информационного ресурса: доступ к определенному объему информации должен иметь ограниченный круг лиц.

Роль информации в разработке решений детерминирована тем фактом, что без объективной, комплексной, своевременной, полной и релевантной информации выработка и претворение в жизнь эффективного управленческого решения не представляется возможной.

Риск принятия неэффективных решений возрастает при отсутствии полной и достоверной информации о состоянии товарного рынка, поскольку (при отсутствии информационного компонента) субъект (человек) не имеет полноценных данных о внешней среде, и, следовательно, сами решения могут носить алогичный, асинхронный, несвоевременный характер.

Отсутствие полноценной и релевантной информации даже в одном из названных «сегментов» может стать причиной принятия и реализации такого решения, которое деструктивно повлия-

ет на финансово-экономическую устойчивость хозяйствующего субъекта

Осуществляя сравнение мирового и российского опыта управления рискам в коммерческой организации, отметим, что в РФ еще недостаточно активно используется такой методологический концепт как карта риска.

Карта рисков - формулируя некоторое общее определение - это графическое отображение (и текстовое его со-

проведение) определенного ограниченного количества рисков организации, структурированных в рамках прямоугольной таблицы, некоторой системы координат, одна ось которой - значимость риска (сила его воздействия), вторая - вероятность возникновения риска, его потенциальная частота.

Обратимся к ниже следующему рисунку, где приведен графический пример карты рисков.

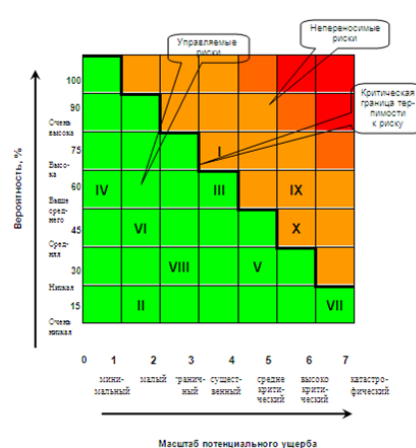


Рисунок 1. Карта рисков организации: схема

Рассмотрим общие этапы построения рассматриваемой карты.

Во-первых, проводится существенная аналитическая работа, детерминированная выделением потенциальных рисков, угроз, возможностей, слабых и сильных сторон организации в текущих условиях. Фактически, можно говорить об осуществлении SWOT- анализа.

Во-вторых, определяется структура, состав системы факторов, - внутренних и внешних - которые могут оказать влияние на положения организации, на динамику и тренды ее развития.

В-третьих, осуществляется систематизация, структуризация рисков – они сводятся в рамках единой таблицы, которая фактически представляет собой совокупность факторов риска с их обобщенным перечнем.

В-четвертых, происходит выработка и обоснование классификационной схемы факторов с одновременным выделением имеющихся между ним взаимосвязей. Фактически данный этап может быть определен как этап идентификации.

Идентификация рисков предполагает выявление самых значимых качественных и количественных их характеристик, в состав которых входят: вероятность проявления; размер потенциального ущерба; место возникновения; уровень взаимосвязей между факторами и т.п.

Иными словами, риск необходимо сопоставить с указанными параметрами.

Пятым - в условном выделяемом нами алгоритме - этапом является этап оценки, содержание которого составляет фактическое измерение рисков.

Особенностью данной практики является последовательность процедуры: сначала измерение риска производится качественно, затем - количественно.

Отметим, что руководство каждой организации самостоятельно определяет градацию уровня опасности и фактические единицы ее измерения. Такими единицами может служить как уровень предполагаемого потенциального дохода, так и уровень упущенной прибыли. Некоторым наиболее распространен-

ным является подход, в рамках которого опасным понимается фактор, которые может стать причиной потери прибыли.

Кроме того, практика выработала определенную «шкалу оценивания», в рамках которой маловероятным считается риск, находящийся в диапазоне от 0 до 0,2; вероятным - от 0,21 до 0,65; весьма вероятным - от 0,65.

Завершающий этап - перенесение заполненной по всем правилам таблицы факторов риска на карту риска с обязательной дифференциацией вероятности и опасности.

В конечном счете формируется целостная карта, условно разделенная на сектора, попадание в которые того или

иного риска наглядно демонстрирует его потенциал опасности и вероятность реализации.

Организованная подобным образом схема выступает эффективным и значимым инструментом при анализе рисков во всех временных горизонтах.

Отметим также, что логичность и объективность анализа исходных данных, используемых при создании карты риска, является основой верной и релевантной организации карты рисков.

Таким образом, имеет место последовательное сближение отечественной и мировой практики управления рисками, протекают процессы экстраполяции, диффузии выработанных механизмов.

Библиографический список

1. Екушов А. Моделирование рисков: единый подход. – М., 2014.
2. Литовских А.М. Управление финансовыми рисками // Финансовый менеджмент. – Таганрог: Издательство Таганрогского государственного радиотехнического университета, 2013.

COMPARISON OF THE WORLD AND RUSSIAN EXPERIENCE OF RISK MANAGEMENT IN THE COMMERCIAL ORGANIZATION

A.D. Rozhkov, graduate student

**Financial university under the Government of the Russian Federation
(Russia, Moscow)**

***Abstract.** Comparison of domestic and international experience in risk management is carried out. The thesis is substantiated that there is a consistent convergence of domestic and world practice of risk management, extrapolation processes and diffusion of the developed mechanisms are taking place. The methodology of building a risk map is described.*

***Keywords:** risk, management, experience, efficiency, practice.*