Скобелева И.П.[1], Легостаева Н.В.[1], Калашник Н.Е.

[1] Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова, г. Санкт-Петербург

Интегрированный риск-менеджмент: инновационные модели реализации

АННОТАЦИЯ:

В статье предложена модель интеграции риск-менеджмента в общий контур системы управления компании на основе консолидации потенциалов инструментария BSC, SWOT-анализа и PESTLE-анализа; обоснованы ее базовые компоненты и их характеристика. Представленный подход способствует полноценной реализации принципов риск-ориентированного управления и позволяет оценить влияние риск-потенциала на достижение стратегических целей компании. Статья адресована специалистам-практикам, чья деятельность связана с риск-менеджментом в компаниях реального сектора, специалистам научных организаций, учащимся и преподавателям высших учебных заведений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *риск, риск-менеджмент, комплексный и интегрированный риск-менеджмент, стандарт риск-менеджмента, анализ, инновационная модель интегрированного риск-менеджмента*

JEL: *D81, G32, L21*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Скобелева И.П., Легостаева Н.В., Калашник Н.Е. Интегрированный риск-менеджмент: инновационные модели реализации // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 2. — С. 185–196. — doi: 10.18334/ce.10.2.35000

Скобелева Инна Петровна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой финансов и кредита, Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова, г. Санкт-Петербург (ifinansy@yandex.ru)

Легостаева Надежда Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита, Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова, г. Санкт-Петербург

Калашник Надежда Евгеньевна, кандидат экономических наук, заместитель директора по экономике и финансам, Северо-Западный бассейновый филиал ФГУП «Росморпорт», г. Санкт-Петербург

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 18.02.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 29.02.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/ce.10.2.35000

(c) Скобелева И.П., Легостаева Н.В., Калашник Н.Е. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Введение

Отечественный бизнес в последние годы, особенно в условиях давления кризисных явлений, демонстрирует ярко выраженную тенденцию усиления внимания к проблемам риск-менеджмента. Российские ученые и практики предпринимают активные действия по транслированию, развитию и адаптации современных концепций и методик управления рисками к специфике отечественного бизнеса, разработке стандартов риск-менеджмента. В то же время многие аспекты формирования эффективной системы управления рисками как на стадии обоснования и внедрения, так и в процессе ее функционирования, остаются нерешенными.

Анализ опыта целого ряда отечественных компаний реального сектора экономики, осуществляющих процедуры управления рисками, показал их ограниченность и фрагментарность. Это выражается в существенном различии подходов к пониманию риска, неоправданно узком спектре рисков в их контролируемом перечне и используемых классификациях, изолированности риск-менеджмента от общего контура системы управления, весьма слабой интеграции стратегического управления с внутрифирменным риск-менеджментом. Данная ситуация часто превращает последний в формальную функцию, не позволяет рассматривать и учитывать спектр существенных рискообразующих факторов деятельности компании в процессе принятия ключевых управленческих решений. Это в значительной степени сдерживает рост капитализации и конкурентоспособности бизнеса, в том числе на международном уровне, способность создавать потенциал сохранения, поддержки и развития бизнеса в современных жестких внешних и внутренних условиях экономики России.

Преодоление сложившихся негативных тенденций актуализирует проблему разработки развивающегося в последние годы интегрированного подхода к управлению рисками и требует дальнейших научных исследований в обосновании моделей его реализации.

Исследование проблемы управления рисками, представленное в научной литературе и мировой практике [1,4,7,8,9], свидетельствует о наличии нескольких парадигм в понимании риска, заложенных в основу риск-менеджмента компаний: риск-потери, риск-шансы, риск-отклонение от желаемого результата.

В современной теории и практике риск чаще связывают с неопределенностью, принадлежащей определенным процессам и сферам деятельности, которая может привести к ущербу и трактуется преимущественно с помощью терминов, имеющих негативный оттенок.

Концепция риск-шанс является преобладающей при принятии решений в области управления финансовыми рисками, носящими селективный характер, и доминирует при разработке инвестиционной и финансовой стратегии.

В практике риск-менеджмента различных компаний наблюдается дифференцированный подход к конкретизации содержания риска в зависимости от специфики и приоритетности рискообразующих факторов того или иного бизнеса, что закладывается в основу действующих корпоративных моделей управления рисками.

Ограниченность и низкая эффективность ряда применяемых моделей риск-менеджмента с позиций достижения главных целей бизнеса в условиях нарастания неопределенности привела к необходимости развития системных подходов к управлению рисками.

К настоящему времени эволюция теории риск-менеджмента может быть обобщена в концепциях селективного, комплексного и интегрированного риск-менеджмента [7].

Основу концепции селективного риск-менеджмента образует идеология фрагментарного восприятия риска на уровне отдельных структурных подразделений компании с учетом их целевых функций. Риск-менеджмент при таком подходе привязан к решению конкретных функциональных проблем в рамках основной деятельности компании и не воспринимается как характеристика деятельности управленческой системы в целом. Следствием этого является несогласованность (вплоть до противоречия) целей действующего риск-менеджмент целевым параметрам системы управления развитием компании, а также дополнительные расходы по управлению риском, обусловленные игнорированием взаимосвязи отдельных факторов риска и оценки их совокупного влияния.

В отличие от селективного подхода, концепция комплексного управления рисками предусматривает системное расширение факторов, объектов и функций риск-менеджмента, непрерывность процесса управления; оценку совокупного воздействия рискообразующих факторов, что в целом значительно повышает продуктивность управленческих решений. Но при этом риск-менеджмент, как и в рамках

предыдущей концепции, действует как автономная сфера корпоративного управления, не встроенная в общую систему управления.

В настоящее время в отечественной бизнес-среде активно и, в ряде случаев, достаточно успешно реализуется концепция интегрированного риск-менеджмента (integrated risk management - IRM), направленного на объединение функциональных подсистем компании и управление рисками на всех иерархических уровнях. Аналитическая *таблица 1* свидетельствует о существенных отличиях интегрированного подхода от комплексного, достаточно широко используемого сегодня отечественными компаниями.

Таблица 1

Основные отличия концепции интегрированного подхода от концепции комплексного риск-менеджмента

Отличительный признак концепции	*Концепция интегрированного риск-менеджмента*	*Концепция комплексного риск-менеджмента*
Связь с общей системой управления	Риск-менеджмент - структурный элемент всей системы	Риск-менеджмент - изолированный элемент управления
Подход к реализации ситуации риска	Трансформация риска (упреждение риска посредством стратегического планирования, прогнозирования)	Финансирование риска
Связь со стратегическим планированием	Тесная	Слабая
Степень стимулирования	Активная мотивация персонала	Пассивная мотивация персонала
Стратегические цели	Обеспечение стратегической защиты от рисков и повышение потенциала создания стоимости (приоритет - управление шансами)	Минимизация потерь и сохранение стоимости (приоритет - управление потерями)

Источник: составлено авторами

Анализ лучшего опыта применения концепции интегрированного риск-менеджмента свидетельствует о гармонизации общей структуры управления, повышении возможностей адаптации к изменяющимся условиям и снижению фактора неопределенности, улучшении финансового состояния и повышении инвестиционной привлекательности компании [3].

Концепция интегрированного риск-менеджмента нашла отражение в современных стандартах управления рисками, согласно которым он должен иметь следующие практические сферы применения:

стратегическое и бюджетное планирование, управление активами, распределение ресурсов, инновационная деятельность, менеджмент качества, управление проектами, управление персоналом и др. [8,9].

Таким образом, интегрированный подход к управлению рисками определяется как эффективное объединение ресурсов организации для снижения факторов неопределенности в отношении изменяющейся совокупности рисков посредством интеграции риск-менеджмента с системой стратегического и оперативного управления с целью повышения потенциала достижения целевых параметров развития бизнеса. Интеграция риск-менеджмента в систему стратегического и оперативного управления компанией обеспечивает позитивный синергетический эффект, поскольку элементы системы управления связаны между собой.

Реализация интегрированного подхода к риск-менеджменту в конкретной компании требует формирования определенной управленческой модели. С нашей точки зрения, данная модель должна включать следующие базовые элементы (*табл. 2*).

Таблица 2

Базовые элементы модели интегрированного риск-менеджмента

Элемент модели	*Характеристика*
Владельцы риска	Руководители структурных подразделений, несущие персональную ответственность за управление каждым выявленным риском.
Цель управления рисками	Рост стоимости бизнеса.
Принципы управления рисками	Принцип соответствия стратегии. Принцип интеграции. Принцип иерархичности. Принцип адресной ответственности. Принцип непрерывности и поступательности. Принцип эффективности риск-менеджмента. Принцип информированности и коммуникативных норм.
Структурные модули риск-менеджмента	Профиль рисков фирмы. Карта рисков. Система измерения рисков. Система ключевых показателей эффективности с учетом рисков. Инструменты управления рисками. Организационная структура и бизнес-процессы управления рисками.
Инструментарий интеграции риск-менеджмента в общую систему управления	Концепция BSC + SWOT+PESTLE
Внутрифирменный стандарт риск-менеджмента	Совокупность перечисленных выше элементов

Источник: составлено авторами

Раскрывая содержание представленной *таблицы 2*, отметим ее ключевые позиции.

Интегрированный риск-менеджмент должен основываться на системе четких и измеримых стратегических, тактических и оперативных целей. В условиях развития парадигмы стоимостного менеджмента и рекомендаций, представленных в международных стандартах риск-менеджмента, приоритетной целью управления рисками в корпорациях является рост стоимости бизнеса. Эта цель транслируется на систему стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации усилий всех сотрудников, принимающих решения, на ключевых факторах роста стоимости.

Концепция интегрированного подхода к риск-менеджменту предполагает расширение системы принципов управления (дополнительно к традиционно представленным в публикациях), которая содержит:

– принцип соответствия стратегии – предполагает анализ рисков и определение риск-аппетита компании на этапе выбора стратегических альтернатив;

– принцип интеграции – подразумевает анализ консолидированного портфеля рисков на уровне компании и системный подход в отношении управления множеством множественных рисков;

– принцип иерархичности – означает выделение стратегического, тактического и оперативного уровней управления рисками, формирование вертикальных связей между этими уровнями;

– принцип адресной ответственности – выражается в назначении владельца каждого идентифицированного конкретного риска (их совокупности);

– принцип экономической целесообразности и эффективности – означает необходимость соответствия риск-менеджмента размерам, организационной структуре и объему решаемых компанией задач;

– принцип информированности и коммуникативных норм, обусловлен необходимостью наличия достаточного объема достоверной информации с учетом объективных характеристик внутренней и внешней среды.

Классификация рисков компании в рамках интегрированного риск-менеджмента предполагает дополнительное включение в нее особых видов рисков, которые сопровождают формирование и

реализацию стратегии компании, таких как: риски потенциала бизнес-портфеля компании; риски стратегического разрыва в ресурсном обеспечении развития; риски несбалансированного роста; риски ошибок стратегического управления.

Риски потенциала бизнес-портфеля компании связаны с неоправданным сохранением бизнес единиц с низким потенциалом роста стоимости компании в целом, а также низким синергетическим потенциалом бизнес-портфеля компании. Управление рисками потенциала бизнес-портфеля компании особенно актуально для современных корпораций, многие из которых представляют собой интегрированные структуры.

Риски стратегического разрыва в ресурсном обеспечении развития компании связаны с распылением ресурсов в ущерб их фокусирования на ключевых стратегических направлениях, разрывом в финансировании привлекательных проектов, во времени их реализации, а также с разрывом в организационном обеспечении эффективного управления бизнесом.

Риски ошибок стратегического управления обусловлены принятием необоснованных стратегических решений в связи с неудовлетворительным анализом внешних условий, несоответствием стратегических целей и задач внутренним компетенциям менеджмента компании, а также неадекватностью текущего управления.

В архитектуру модели интегрированного риск-менеджмента должны быть встроены структурные модули риск-менеджмента, набор которых в различных компаниях может быть индивидуален. Обязательному включению в модель подлежат такие элементы управления рисками как: профиль рисков, карта рисков, инструменты оценки и управления рисками, система ключевых показателей эффективности с учетом рисков, организационная структура и бизнес-процессы риск-менеджмента.

Встраивание риск-менеджмента в общую систему управления предполагает выбор соответствующей модели интеграции.

Обобщение различных концептуальных подходов к решению этой проблемы позволило выделить следующие варианты интеграции риск-менеджмента, основанные на концепции BSC (сбалансированной системы показателей):

– дополнение классической структуры BSC перспективой «Риски»;

– сбалансированные шанс- и риск-карты (BCR-Card);

– совмещенный вариант на базе модифицированной BSC, основанной на факторах успеха – Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecard (EF-BSC).

Данные модели интеграции, их особенности, преимущества и ограничения детально представлены в работах авторов [1, 5, 6, 10].

Актуальность применения инструментария BSC обусловлена тем, что одним из факторов повышения эффективности управления рисками является исследование всех областей потенциальных рисков с целью определения для компании наиболее полного рискового спектра. Отражение в перспективах сбалансированной системы показателей стратегических целей и KPI создают основу для идентификации, анализа и выбора адекватных методов риск-менеджмента.

Успешная интеграция рисков и сбалансированной системы показателей возможна при соблюдении следующих требований:

– включение в каждый блок BSC соответствующих рисков;

– рассмотрение взаимосвязи идентифицированных рисков и стратегических целей;

– определение владельца, ответственного за конкретный риск (совокупность рисков);

Необходимо отметить, что идентификация и учет всех релевантных рисков не в полной мере возможны исключительно рамках интеграции риск-менеджмента и BSC.

Дальнейшее развитие теории и практики риск-менеджмента характеризуется расширением инструментария интеграции риск-менеджмента в общую систему управления и созданием инновационных гибридных моделей на основе BSC и других эффективных инструментов стратегического управления. Так, наибольший интерес представляет концепция BSC-SWOT, предложенная Л. Норбергом и Т. Брауном [11]. Трансформация данного подхода для компаний нефинансового сектора представлена в работе [2].

В то же время современные условия повышения турбулентности внешней среды, усиления экономических и политических риск-факторов глобализации, вызывающих высокую динамичность внешних угроз и новых возможностей, требуют адекватного развития данного инновационного подхода в ходе формирования и реализации стратегии компании и ее трансляции на оперативный уровень. Эта проблема может быть решена путем включения в модель рисков, присущих

сильным сторонам деятельности компании, и ее расширения за счет дополнительного блока – PESTLE-анализа.

PESTLE-анализ предназначен для выявления политических (P), экономических (E), социальных (S), технологических (T), правовых (L) и экологических (En) рискообразующих факторов внешней среды, которые существенно влияют на уровень рискового фона конкретного бизнеса.

При включении в модель интеграции риск-менеджмента в общую систему управления PESTLE-анализа она приобретает следующий вид (*табл. 3*).

В столбце матрицы (2) – «SWOT» необходимо отражать сильные (S) и слабые (W) стороны, возможности (O) и угрозы (T) для каждой из перспектив BSC, влияющие на ключевые показатели эффективности.

В столбце матрицы (3) – «PESTLE» должны быть представлены риски внешней среды, выявленные в ходе анализа, оказывающие воздействия на KPI компании.

Фрагмент представленной модели интеграции для перспективы BSC «Внутренние бизнес-процессы» судоходной компании ПАО «Новошип» в ее содержательном аспекте представлен в *таблице 4*.

Заключение

Представленный комбинированный подход к формированию модели интеграции риск-менеджмента в общую систему управления компанией обладает следующими преимуществами:

1) позволяет рассматривать в рамках классических перспектив BSC «возможности» и «угрозы», широкий динамичный спектр внешних и внутренних рискообразующих факторов, учитывать при этом не только вероятные потери, но и шансы (что соответствует парадигме интегрированной концепции);

2) способствует, благодаря матричной структуре модели, расширению пространства для полноценной идентификации и классификации рисков на основе определения источников рисков разной глубины и построения цепочки взаимосвязанных рисков;

3) позволяет распределить внешние и внутренние риски по перспективам BSC и сформировать реестр рисков, как поддающихся управлению, так и требующих адаптивного реагирования, что способствует построению качественной карты рисков компании;

Таблица 3

Модель интеграции риск-менеджмента в общую систему управления компанией на основе концепций BSC + SWOT + PESTLE

Перспективы BSC	*SWOT-анализ*				*PESTLE-анализ*					
Финансы	S	W	O	T	P	E	S	T	L	En
Клиенты	S	W	O	T	P	E	S	T	L	En
Процессы	S	W	O	T	P	E	S	T	L	En
Персонал	S	W	O	T	P	E	S	T	L	En

Источник: составлено авторами

Таблица 4

Фрагмент модели интеграции риск-менеджмента в общую систему управления на основе концепций BSC+SWOT + PESTLE

Перспектива BSC	Внутренние бизнес-процессы		
SWOT-анализ			
S	*W*	*O*	*T*
Устойчивые позиции на рынке	Высокая степень износа судов. Большие затраты на обновление флота	Строительство современных специализированных судов. Оптимизация распределения флота на наиболее выгодных мировых рынках.	Отказ ведущих нефтяных компаний от фрахтования судов. Падение фрахтовых ставок на международном рынке. Забастовки в портах в странах стоянки судов
PESTLE- анализ (рискообразующие факторы внешней среды)			
P	*E*	*L*	*En*
Усиление санкций в отношении России	Снижение мировых цен на нефть	Непредвиденное внесение изменений в законодательство	Вероятность утечки наливных грузов

Источник: составлено авторами

4) формирует базу для создания динамичного профиля риска компании, позволяет конкретизировать и актуализировать стратегию фирмы и основные риски, связанные с ее реализацией.

Все рассмотренные позиции консолидировано определяют содержание внутрифирменного стандарта риск-менеджмента, который является комплексным инструментом организационно-методического обеспечения управления рисками.

Определенным ограничением представленной модели является необходимость, согласно ряду международных стандартов риск-менеджмента, привлечения экспертов для PESTLE-анализ, что вызывает дополнительные расходы.

Таким образом, полноценная реализация принципов риск-менеджмента в отечественных компаниях реального сектора предполагает использование концепции интегрированного подхода, позволяющего осуществлять комплексное и непрерывное управление рисками с учетом динамично меняющейся внутренней и внешней среды, широкой актуальной информации о риске при принятии решений на всех уровнях управленческой иерархии, способствует повышению прозрачности функционирования бизнеса, что является важным фактором роста инвестиционной привлекательности и развития компаний.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Бабенко Н.И.* Организация интегрированного риск-менеджмента в промышленном холдинге // Актуальные вопросы экономики и управления: Сборник материалов конференции. В 2 т. Т. II. – М.: РИОР, 2011. – 252 с. – С. 73-76.

2. *Кораблева О.Н., Калимуллина О.В.* Особенности и проблемы внедрения интегрированной системы управления рисками в рамках реализации Базельской концепции достаточности капитала в России // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2014. – № 4-2. – С. 232-238.

3. *Легостаева Н.В.* Ключевые факторы эффективного риск-менеджмента в судоходных компаниях // Актуальные проблемы экономики и управления на водном транспорте: Сборник материалов конференции. – СПб: Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова, 2014. – 320 с. – С. 146-150.

4. *Помелов Д. В.* Теоретические аспекты и информационное обеспечение риск-менеджмента предприятия // Молодой ученый. – 2014. – № 17. – С. 318-322.

5. *Скобелева И.П., Санжиева Т.В.* Модель интеграции риск-менеджмента в систему управления компанией на основе концепции BSC // Современные технологии управления. – 2014. – № 5. – С. 30-35.

6. Потенциал транспортных корпораций России на мировом фондовом рынке: Монография. – СПб: Издательство Политехнического университета, 2014. – 159 с. – С. 52-54.

7. *Скриба Н.Н.* Концепция управления риском как специфическое междисциплинарное учение // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4. – С. 149-152.

8. Управление рисками организаций: Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы [Электронный ресурс] // Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO). – 2004. – Режим доступа: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_russian.pdf

9. *Холмс Э.* Риск-менеджмент. – М.: Эксмо, 2007. – 304 с.

10. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The balanced scorecard measures that drive performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70. – № 1. – P. 71-79.

11. *Brown T.S., Norberg L.J.* Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the Balanced Scorecard SWOT: Report [Electronic resource] // Harvard Business Review. – 2001. – Mode of access: https://hbr.org/product/building-executive-alignment-buy-in-and-focus-with-the-balanced-scorecard-swot/B0105E-PDF-ENG

Inna P. Skobeleva, Doctor of Science, Economics, Professor, Head of the Chair of Finance and Credit, Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping
Nadezhda V. Legostaeva, Candidate of Science, Economics, Associate Professor of the Chair of Finance and Credit, Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping
Nadezhda E. Kalashnik, Candidate of Science, Economics, Deputy Director for Economy and Finance of the North-West Basin Branch of FSUE "Rosmorport"

Integrated risk management: innovational realization models

ABSTRACT
The article puts forward a model for risk management integration into the general contour of the company management system based on consolidation of the potentials of such tools as BSC, SWOT-analysis and PESTLE-analysis. The has explained the basic components of this model and its characteristics. The presented approach facilitates complete implementation of the principles of risk-oriented management and enables to assess the risk-potential influence on achievement of the company's strategic goals. The article is intended for the professionals whose activities are related to risk management in the real sector companies, scientists, students and lecturers of higher educational institutions.
KEYWORDS: risk, risk management, complex and integrated risk management, risk management standard, analysis, innovative model of integrated risk management