

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.55.56.015

Модель управления рисками предприятия в зарубежной практике

Соловьева Елизавета Владимировна

Магистр,
кафедра экономики, менеджмента и права,
Южно-Уральский государственный университет (филиал в г. Нижневартовск),
628609, Российская Федерация, Нижневартовск, ул. Мира, 9;
e-mail: lizaveta_solovey@mail.ru

Аннотация

Актуальность моделирования управления рисками в деятельности компаний обострилась в условиях влияния пандемии COVID-19 на развитие мировой экономической и финансовой системы. В данной статье исследуется опыт построения модели управления рисками на основе интегрированной модели ERM и применение данного опыта в зарубежных странах. Дается понятие модели и приводится сравнение традиционных и интегрированных моделей на основе ERP, рассматриваются преимущества их применения. Отмечается, что традиционный подход к управлению рисками строится на принципах принятия мер на стадии, когда риск уже оказал свое негативное влияние на деятельность компании. Интегративный же подход основан на стратегическом управлении и включает в себя максимальный охват сфер, которые должны быть продиагностированы для выявления факторов риска, которые могут повлиять на компанию как в краткосрочной, так и в средне и долгосрочной перспективе. Сделан вывод о том, что интегративный подход ERM к управлению рисками является идеальной моделью для ориентира построения риск-менеджмента в компании. Вместе с тем данный подход требует четкости в разработке и неукоснительного соблюдения всех передовых практик.

Для цитирования в научных исследованиях

Соловьева Е.В. Модель управления рисками предприятия в зарубежной практике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10А. С. 133-140. DOI: 10.34670/AR.2021.55.56.015

Ключевые слова

Модель, риск-менеджмент, управление рисками, стандартизация, интегрированный подход.

Введение

Все современные организации работают в условиях риска. Риск возникает как из окружающей среды, так и из внутренних факторов хозяйствующего субъекта. Среда порождает большую совокупность разного рода угроз для предприятия: стратегические (например, потребительский спрос), экономические (валютные курсы, экономическая ситуация внутри государства и на международной арене, рынок рабочей силы, инфляция и др.) и так далее.

Необходимость принятия решений имеет фундаментальное значение в стратегическом управлении организацией и ставит его под угрозу (т.е. разоблачение равно разведка). Вышеупомянутые элементы внешней и внутренней структуры часто определяют будущее положение организации, влияя на ее экономические результаты, качество продукции и услуг, в том числе ее конкурентное положение и долю рынка.

Целью настоящей статьи является исследование моделирования рисков в практике работы зарубежных компаний на основе стандартов Enterprise Risk Management-ERM.

Основная часть

В текущих условиях Enterprise Risk Management (ERM) (управление рисками предприятия) охватывает всю в целом совокупность потенциальных рисков предприятий. В данном случае обеспечивается достаточно быстрое реагирование на обнаруженные предпринимательские риски. Кроме того, ERM не допускает возможные последствия данных рисков, а они, как известно, являются достаточно негативными с позиции как текущей, так и перспективной хозяйственной деятельности этого предприятия.

Стоит сказать о том, что данное управление предпринимательскими рисками выступает в качестве очень важной структурной составляющей корпоративного управления предприятия. Такого рода управление осуществляется одновременно с внутренним аудитом и контролем. Данный вид управления предпринимательскими рисками гарантирует следующее: внимание собственников бизнеса либо управляющих сконцентрировано на самых существенных рисках. Кроме того, собственники бизнеса либо управляющие придают большое значение защите основных интересов акционеров данного предприятия. Рост стоимости предприятия (бизнеса) – это самая главная цель системы управления предпринимательскими рисками (СУР). В основе данной системы должна лежать так называемая культура «осознания рисков». Конечно же, успешно функционирующая система дает руководству возможность поставить основной упор на разработке действенной стратегии данного коммерческого предприятия и в целом на повышении рыночной стоимости осуществляемого бизнеса [Зацаринная, 2019]. Стоит сказать о том, что компания в некоторых случаях принимает более существенный предпринимательский риск, в сравнении с другой коммерческой компанией, которая функционирует в аналогичной сфере, иначе говоря, может извлекать больший доход, а также иметь более высокий уровень конкурентоспособности.

Таким образом, ERM следует рассматривать с точки зрения СУР в масштабе всего в целом предприятия. Данная система охватывает собою всю в целом совокупность предпринимательских рисков хозяйствующего субъекта. Отметим, что к управлению рисками используется в данном случае комплексный подход. ERM поддерживает руководящее звено предприятия в вопросах повышения стоимости осуществляемого бизнеса. Система управления

рисками дает предприятиям возможность успешно подготовиться к различным событиям, которые могут носить катастрофический для этого предприятия характер (к примеру, к тем или иным стихийным бедствиям). Тем не менее, в первую очередь ERM дает предприятиям возможность успешно подготовиться к более предсказуемым рискам, возникающим на постоянной основе в хозяйственной деятельности организаций. Система управления рисками дает возможность не допустить неуспешное осуществление инвестиций. Тем не менее, в то же время рассматриваемая нами система поощряет вложения свободного денежного капитала, которые представляются поначалу чересчур рискованными. Любому решению присваивается конкретный тип предпринимательского риска [Белов, 2019]. Необходимо назвать основные предпосылки ERM. Таковыми являются наблюдение за предпринимательскими рисками в рамках хозяйствующего субъекта; интегрированный подход к ним; рассмотрение данных рисков с точки зрения явления, требующего систематического управления; рассмотрение данных рисков с позиции финансового результата предприятия.

Основные этапы ERM включают:

- выявление риска, а также определение значимости данного предпринимательского риска для соответствующего предприятия (очень часто на этом этапе проводится анкетирование (опрос) персонала предприятия);

- его оценка, которая основана на выявлении уровня угроз от данного риска по следующим трем категориям: высокий уровень угроз для предприятия, средний уровень угроз для предприятия, низкий уровень угроз для предприятия (разрабатывается карта рисков);

- сокращение уровня риска предприятия (руководство предприятия определяет, какие именно будут использоваться методы, направленные на сокращение уровня рисков) [Борхаленко, 2017].

В таблице 1 приведено сравнение традиционного и интегрированного подхода.

Таблица 1 - Сравнение разных подходов к управлению предпринимательскими рисками на предприятии

Интегративный подход	Традиционный подход
Ответственность линейных руководителей предприятия	Риски, которые воспринимаются именно на оперативном уровне
Взаимодействие со стратегиями предприятия	Ограниченное влияние на стратегический план предприятия
Комплексный подход к предпринимательскому риску, когда берутся во внимание еще и разные внешние аспекты данного риска (с позиции всего предприятия, в том числе с позиции окружения данного предприятия)	Фрагментарный подход к предпринимательскому риску, который воспринимается исключительно внутри хозяйствующего субъекта (с позиции различных организационных уровней)
Проактивное управление предпринимательским риском, активный подход к нему, высокая степень готовности предприятия к нему	Статическое управление предпринимательским риском; пассивный подход к нему, отсутствие у предприятия стремления брать его на себя
Оценка предпринимательского риска с точки зрения систематически осуществляемого (на постоянной основе) процесса, который подвергнут постоянным изменениям	Выборочный анализ существующих на предприятии рисков
Управление рисками с целью повышения рыночной стоимости бизнеса	Управление рисками с целью недопущения тех или иных потерь

Интегративный подход	Традиционный подход
Информация, носящая консолидированный характер	Информация, носящая непоследовательный характер
Риски, представляемые для проведения оценки	Риск не разделяется в тех или иных предпринимательских процессах
Открытая связь в вопросах управления предпринимательскими рисками	Нет связи на предприятии в границах риска

Представленные данные наглядно демонстрируют, что традиционный подход к управлению рисками строится на принципах принятия мер на стадии, когда риск уже оказал свое негативное влияние на деятельность компании. Традиционная система не основана на стратегическом характере реагирования на риски и включает только меры по выборочному анализу риск-факторов, поэтому в некоторых сферах деятельности негативное влияние риска предусмотреть невозможно, соответственно, некоторые виды рисков в компании не охвачены прогнозированием.

При интегративном подходе ситуация противоположная. Данный подход основан на стратегическом управлении и включает в себя максимальный охват сфер, которые должны быть продиагностированы для выявления факторов риска, которые могут повлиять на компанию как в краткосрочной, так и в средне- и долгосрочной перспективе. В этой ситуации риск воспринимается не только как вероятность, что компания понесет убытки, но и как возможность получить дополнительную прибыль в условиях неопределенности.

Кроме того, ключевым отличием интегративного подхода от традиционного является его комплексность. Все функциональные сферы компании взаимосвязаны единой моделью управления рисками, риск анализируется на всех стадиях бизнес-процесса. Кроме того, каждое функциональное звено компании имеет регламент, в котором прописан алгоритм действий в случае наступления рискованных событий.

Таким образом, интегративный подход имеет явные преимущества для компаний всех сфер деятельности.

На рисунке 1 приведен перечень основных стандартов и норм, которые используются в практике управления предпринимательскими рисками зарубежных предприятий и организаций [Grant Thornton: Audit, Tax and Advisory Services, www].

Таким образом, стандартизация по управлению рисками включает обширный перечень документов разных уровней (как на национальном уровне, так и на организационном). Стоит отметить, что наиболее применимыми и признанными во всем мире стандартами являются ФЕРМА. На основе данных стандартов построены регламенты по управлению рисками многих крупных международных компаний, в том числе и в России.

Эффективное управление рисками – это важная структурная составляющая всего в целом процесса управления хозяйствующим субъектом. Эффективное управление рисками охватывает собою все структурные подразделения компании, всю совокупность бизнес-процессов, которые осуществляются в данной компании. Успешность управления рисками будет зависеть от качества взаимодействия всех структурных элементов рассматриваемой нами системы. Конечно же, непрерывное развитие и рост предприятия обеспечиваются объективным отношением собственников бизнеса или его менеджмента к рискам и неопределенности. Большое значение в данном случае имеет отношение собственников бизнеса (или менеджеров предприятия) к риску, а также восприятие данного риска, так как они, как известно, определяют изменения, которые осуществляются в данной коммерческой компании, а также от них будет зависеть рост

либо уменьшение уровня производительности трудовой деятельности. Могут иметь место следующие позиции руководителей предприятия относительно риска: нейтральная позиция (нейтральный подход к нему со стороны руководства предприятия), положительная позиция (понимание данного риска) либо отрицательная позиция (неприятие его руководством предприятия). Тем не менее, осуществление деятельности без принятия риска, как правило, оказывается чреватым для хозяйствующих субъектов, так как в данной ситуации не приходится говорить о сохранении данным предприятием своих рыночных позиций, а также об извлечении оптимального уровня прибыли.

1. Стандарт управления рисками ISO 31000 (международный стандарт, который представляет основные правила внедрения системы управления рисками и может быть использован в различные периоды жизненного цикла организации в рамках широкой сферы ее деятельности, в ряде отраслей экономики и касается как решений, так и операций на частных и государственных предприятиях, ассоциациях, независимых субъектах или группах организаций)

2. BS 25999-2 «Управление непрерывностью бизнеса» – Часть 2: Спецификация (первый в мире стандарт, относящийся к поддержанию непрерывности деятельности во время серьезной катастрофы или аварии, а также любого нежелательного события; он служит для минимизации помех, которые происходят в любой области организации)

3. Стандарт управления рисками, подготовленный на основе британской модели управления и торговых организаций: Институт риск-менеджмента – ИРМ, Ассоциация страховых и риск-менеджеров – АИРМИК и Национальный форум по управлению рисками в государственном секторе – АЛАРМ, поддержанный Федерацией европейских ассоциаций по управлению рисками – ФЕРМА)

4. Стандарты, касающиеся внедрения систем управления рисками в случае подразделений государственного финансового сектора, определенные в публикации под названием «Управление рисками в государственном секторе – руководство по внедрению системы управления рисками в сфере государственного управления в Польше» или «Оранжевая книга – правила и концепции управления рисками», смоделированные по британскому образцу (*Bezpieczeństwo finansowe*, 2010) (представляют собой опасность для оперативной эффективности государственного управления и публичных услуг, создаваемую финансовыми кризисами, терроризмом, вирусными эпидемиями, мошенничеством и коррупцией)

5. Стандарты более регионального характера, такие как австралийский и новозеландский стандарт поведения в управлении рисками AS/NZS 4360, подготовленный Объединенным комитетом по стандартам Австралии/Стандартов Новой Зеландии ОВ-007, американский COSO II (Комитет организаций-спонсоров Комиссии по торговым путям) – Рамочная основа управления рисками (ERM Framework): Модель внутреннего контроля, обогащенная правилами корпоративного управления рисками, Управление рисками (УР), представленная Управлением правительственной торговли английской организации в 2002 году и измененная в 2007 году, Канадские и Южноафриканские стандарты

Рисунок 1 – Основные стандарты и нормы, используемые в практике управления предпринимательскими рисками зарубежных предприятий и организаций

Будет нецелесообразным, если компания начнет подчинять риску все принимаемые внутри нее решения, так как в данном случае совсем необязательно гарантируется успешность деятельности этой компании на рынке. В процессе управления рисками весьма существенную роль играет еще и сам персонал. Работникам предприятия необходимо проявлять высокий уровень ответственности во всех без исключения случаях, которые так или иначе сопряжены с риском.

Успех компании во многом зависит от мотивации наемных работников, от качества их взаимодействия друг с другом, от правильного понимания особенностей возникших и потенциальных рисков. В стратегическом управлении весьма большое значение имеет отношение персонала к своей деятельности. Управление предпринимательскими рисками способствует повышению рыночной стоимости предприятия (бизнеса). Тем самым это неотъемлемая составляющая управления предприятием [Соколов, Барчуков, 2020].

Тем не менее, в действительности успешное внедрение системы управления предпринимательскими рисками на современных предприятиях, как правило, сталкивается с рядом трудностей, прежде всего, в связи с нехваткой знаний менеджеров, с большим уровнем затрат, которые требуются в этой сфере деятельности предприятия.

В 2019 году специалистами американской аудиторской организации Grant Thornton было проведено исследование, которое продемонстрировало следующее: из семисот исследуемых фирм свыше шестидесяти процентов указали на существенное повышение за пять лет уровня риска; тем не менее, практически никто из данных компаний не внедрил у себя СУР и даже не намеревались это сделать в обозримой перспективе. По мнению большинства из них, это стало следствием внутреннего мониторинга рисков. Причем иначе, чем ERM, почти 30% не зафиксировали необходимость изменения своего подхода к управлению рисками, примерно четверть из них имели более срочные потребности, которые не позволили инициировать ERM, в то время как 18% не заметили положительных результатов, которые преобладали бы над затратами на внедрение системы [Grant Thornton: Audit, Tax and Advisory Services, www].

Заключение

Таким образом, система управления рисками создает огромную проблему для организаций и их руководства. В условиях влияния пандемии COVID-19 провальная практика управления рисками для многих компаний обернулась крупными убытками, а некоторые организации такая практика привела к банкротству.

Интегративный подход ERM к управлению рисками является идеальной моделью для ориентира построения риск-менеджмента в компании. Вместе с тем данный подход требует четкости в разработке и неукоснительного соблюдения всех передовых практик.

Библиография

1. Аленина К.А., Грибанов Ю.И. Развитие механизма формирования компетентностного потенциала управления с использованием возможностей сетевизации и цифровизации социально-экономических систем // Креативная экономика. 2019. № 3. С. 517-522.
2. Барикаев Е.Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. М.: Юнити, 2018. 415 с.
3. Белов П.Г. Управление рисками. М.: Юрайт, 2019. 272 с.
4. Борхаленко В.А. Механизмы страхования в управлении рисками информационной безопасности // Экономический анализ. 2017. № 2. С. 379-388.

5. Зацаринная А.С. Формирование системы риск-менеджмента строительных предприятий // Символ науки. 2019. № 3. С. 66-72.
6. Прохорова М.В. Мероприятия по снижению рисков проекта // Молодой ученый. 2019. № 26. С. 371-373.
7. Рягин Ю.И. Рискология. М.: Юрайт, 2019. 275 с.
8. Самочкин В.В. Антикризисное управление на крупном предприятии // Менеджмент. 2019. № 2. С. 89.
9. Соколов Д.В., Барчуков А.В. Базисная система риск-менеджмента организаций. М.: ИНФРА-М, 2020. 125 с.
10. Grant Thornton: Audit, Tax and Advisory Services. URL: swww.grantthornton.com.

A model of enterprise risk management in foreign practice

Elizaveta V. Solov'eva

Master Student,
Department of economics, management and law,
South Ural State University (branch in Nizhnevartovsk),
628609, 9 Mira str., Российская Федерация, Nizhnevartovsk, Russian Federation;
e-mail: lizaveta_solovey@mail.ru

Abstract

The relevance of risk management modeling in the activities of companies has intensified in the context of the impact of the COVID-19 pandemic on the development of the global economic and financial system. This article examines the experience of building a risk management model based on an integrated ERM model and the application of this experience in foreign countries. The concept of a model is given and a comparison of traditional and integrated ERP-based models is provided, the advantages of their use are considered. The author notes that the traditional approach to risk management is based on the principles of taking action at the stage when the risk has already had a negative impact on the company's activities. The integrative approach is based on strategic management and includes the maximum coverage of areas that must be diagnosed to identify risk factors that can affect the company both in the short term and in the medium and long term.. It is concluded that the ERM integrative approach to risk management is an ideal model for guiding the construction of risk management in a company. However, this approach requires clarity in the development and strict adherence to all best practices.

For citation

Solov'eva E.V. (2021) Model' upravleniya riskami predpriyatiya v zarubezhnoi praktike [A model of enterprise risk management in foreign practice]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (10A), pp. 133-140. DOI: 10.34670/AR.2021.55.56.015

Keywords

Model, risk management, managing risk, standardization, integrated approach.

References

1. Alenina K.A., Griбанov Yu.I. (2019) Razvitie mekhanizma formirovaniya kompetentnostnogo potentsiala upravleniya s ispol'zovaniem vozmozhnostei setevizatsii i tsifrovizatsii sotsial'no-ekonomicheskikh sistem [Development of a

- mechanism for the formation of the competence-based potential of management using the possibilities of networkization and digitalization of socio-economic systems]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 3, pp. 517-522.
2. Barikaev E.N. (2018) *Upravlenie predprinimatel'skimi riskami v sisteme ekonomicheskoi bezopasnosti* [Business risk management in the economic security system]. Moscow: Yuniti Publ.
 3. Belov P.G. (2019) *Upravlenie riskami* [Risk management]. Moscow: Yurait Publ.
 4. Borkhalenko V.A. (2017) *Mekhanizmy strakhovaniya v upravlenii riskami informatsionnoi bezopasnosti* [Insurance mechanisms in information security risk management]. *Ekonomicheskii analiz* [Economic Analysis], 2, pp. 379-388.
 5. *Grant Thornton: Audit, Tax and Advisory Services*. Available at: www.grantthornton.com [Accessed 12/09/2021].
 6. Prokhorova M.V. (2019) *Meropriyatiya po snizheniyu riskov proekta* [Measures to reduce the risks of the project]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 26, pp. 371-373.
 7. Ryagin Yu.I. (2019) *Riskologiya* [Riskology]. Moscow: Yurait Publ.
 8. Samochkin V.V. (2019) *Antikrizisnoe upravlenie na krupnom predpriyatii* [Anti-crisis management at a large enterprise]. *Menedzhment* [Management], 2, p. 89.
 9. Sokolov D.V., Barchukov A.V. (2020) *Bazisnaya sistema risk-menedzhmenta organizatsii* [Basic system of risk management of organizations]. Moscow: INFRA-M Publ.
 10. Zatsarinnaya A.S. (2019) *Formirovanie sistemy risk-menedzhmenta stroitel'nykh predpriyatii* [Formation of a risk management system for construction enterprises]. *Simvol nauki* [Symbol of Science], 3, pp. 66-72.