



НАУЧНЫЕ СООБЩЕНИЯ

ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.К. Яхваров

соискатель кафедры бухгалтерского учёта и анализа
Санкт-Петербургского экономического университета (г. Санкт-Петербург)
egor248-21@mail.ru

В статье анализируются проблемы интеграции управления рисками в стратегическое планирование коммерческой организации. Предложена методика выстраивания профиля риска компании. Рассмотрены различные варианты расчётов значения риска коммерческой организации.

Ключевые слова: стратегическое планирование, риск, управление риском, ключевые показатели эффективности, профиль риска, риск-аппетит.

ББК У9(2)301–218,0

В условиях нестабильности развития мировой экономики, появления новых технологий, меняющих привычный порядок ведения деятельности, коммерческие организации становятся более уязвимыми перед лицом рисков. Способность управлять рисками, как своими собственными ресурсами становится наиболее актуальной задачей новой инновационной постиндустриальной экономики [3]. В таких условиях экономической ситуации возрастает роль управленческой деятельности организаций, а именно, формирование её стратегии и бизнес-целей с учётом возникновения риска. Многие коммерческие компании приспособляются к новой динамичной среде и внедряют на предприятии процессы и средства контроля для управления рисками. Однако складывающаяся экономическая конъюнктура при выявлении рисков требует от организаций не устранения последствий рискованных ситуаций, а упреждающих мер, направленных на прогнозирование рисков. Эффективное управление рисками в компании должно стать стратегическим фактором, приводящим к повышению эффективности деятельности и увеличению стоимости компании.

Согласно ISO 31000 риск — влияние неопределённости на цели организации. Под риск-менеджментом понимаются скоординированные действия по управлению организацией с учётом риска [1]. Успешное управление коммерческой компанией невозможно без правильно выстроенных связей между фирмой и внешней бизнес-средой, то есть без стратегии [2]. Стратегия должна быть направлена на воплощение в жизнь миссии организации, видения и увеличение её стоимости [4]. Одним из основных факторов успешной реализации стратегии будет согласованность стратегии с целями коммерческой компании, её пониманием своего будущего места и роли в бизнес-среде и корпоративной средой. Организация учитывает условия ведения бизнеса (бизнес-контекст), которые могут повлиять на стратегию и бизнес-цели организации. Бизнес-контекст организации включает как внешнюю, так и внутреннюю бизнес-среду. Внешнюю среду определяют факторы, связанные с политической, экономической, социальной, технологической, правовой и экологической сферами. Составляющими внутренней среды являются капитал, люди, процессы, технологии. Профиль риска, представляющий собой зависимость функции кривой риска от дохода (ключевых показателей эффективности), имеет решающее значение при формировании

стратегии коммерческой компании. Он позволяет комплексно взглянуть на риски, связанные с конкретной стратегией или бизнес-целью на любом структурном уровне организации. Профиль риска сводит воедино несколько важных факторов, учитываемых при управлении рисками организации, а именно, целевые показатели эффективности деятельности, оценку общей величины риска для разных уровней эффективности, риск-аппетит (склонность к риску) и границы допустимого отклонения. Профиль риска предоставляет информацию о текущей величине риска и его распределении (вероятности) в организации, а также о различных категориях риска для организации. У организаций, только начавших свою деятельность, не будет существующего профиля риска, откуда можно почерпнуть информацию, но они могут получить ценную информацию, анализируя, например, работу конкурентов из своей отрасли. Посредством интеграции управления рисками в стратегическое планирование коммерческое предприятие получит представление о профиле риска, связанного со стратегией и бизнес-целями.

В компании существует определённый набор бизнес-целей: $G = \{g_1, g_2, g_3 \dots g_n\}$. Для достижения каждой из них требуется набор основных ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Располагая имеющейся информацией о рисках, построим профиль риска для КПЭ. Такими КПЭ на предприятии зачастую являются: полная себестоимость (С) (рисунок 1), выручка (В) (рисунок 2), чистая прибыль (ЧП) (рисунок 3).

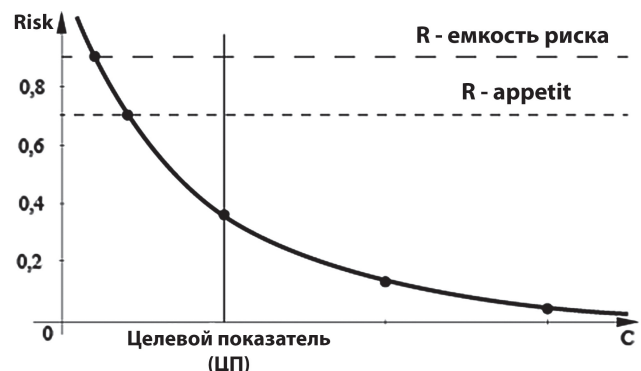


Рис. 1. Профиль риска КПЭ (себестоимость (С), риск (Risk))

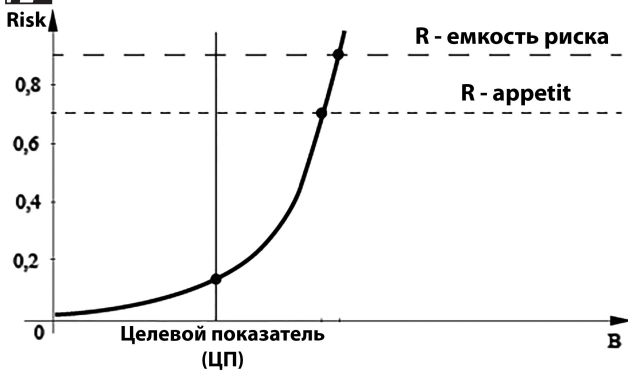


Рис. 2. Профиль риска КПЭ (выручка (V), риск (Risk))

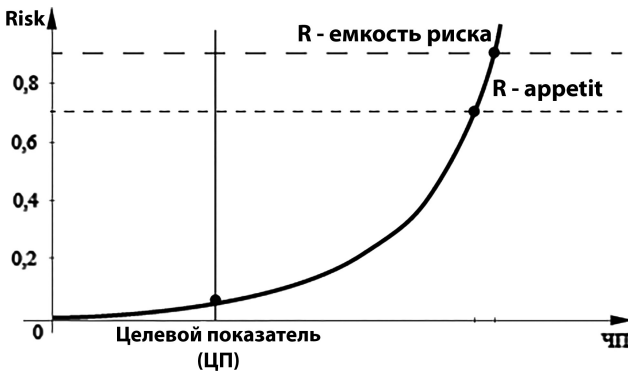


Рис. 3. Профиль риска КПЭ (чистая прибыль ЧП, риск (Risk))

Эффективным инструментом управления бизнесом с учётом риска является допустимый уровень риска. Допустимый уровень риска — это управленческая концепция, которая используется для установления запретов и разрешений, связанных с рисками компании, единого понимания допустимого риска всеми руководителями, достижения стратегических и операционных целей за счёт контроля риска в пределах допустимых границ.

Понятие «допустимый уровень риска» связано с такими понятиями, как «риск-аппетит», «толерантность к риску» и «ёмкость риска». Риск-аппетит — это выражение того, что допустимо, приемлемо или неприемлемо для достижения целей бизнеса. Толерантность к риску — это приемлемый для организации уровень отклонения показателя (КПЭ) от запланированного значения. ёмкость риска — это максимальный объём риска, который организация способна самостоятельно выдержать в процессе достижения поставленных целей.

Построим профиль риска, отражающий риск-аппетит применительно к предлагаемой стратегии и бизнес-целям. На рисунках 1–3 риск-аппетит представлен в виде горизонтальной линии, параллельной оси X. Мы видим, что на риск-аппетит могут оказывать влияние такие факторы, как этап развития жизненного цикла компании, внешняя бизнес-среда предприятия, внутренняя бизнес-среда предприятия, риск-ориентированная культура предприятия.

Анализируя риск-аппетит, организация также может включить дополнительную параллельную линию, выше риск-аппетита, чтобы отобразить ёмкость риска (см. рисунки 1–3).

Для реализации каждой бизнес-цели из множества $G = \{g_1, g_2, g_3 \dots g_n\}$ существует своя комбинация целевых значений основных КПЭ, полученных с учётом риска реализации их выполнения (заданного КПЭ).

Для выбора конкретных целей, составляющих стратегию, используем метод экспертных оценок. Каждому из КПЭ присваивается своё весовое значение в соответствии с голосами экспертов (членов совета директоров). Весовые значения не отрицательны и в сумме равны единице (таблица 1). В таблице 1 приведены примеры таких весов: для цели 1 все веса равны 1/3 (все показатели В, ЧП, С одинаково влияют на конечную величину); для цели 2 веса соответственно равны 0,25 для В,

0,25 для ЧП, 0,5 для С (показатель С имеет влияние на целевой показатель в два раза больше, чем каждый из факторов В и ЧП).

Таблица 1

Распределение целевых показателей с учётом риска, весовых значений

Цель	Выручка (В), вес	Чистая прибыль (ЧП)	Себестоимость (С)
Цель ₁ , риск ₁	$q_{1,1}^B, r_{1,1}^B$ 0,33	$q_{1,1}^{ЧП}, r_{1,1}^{ЧП}$ 0,33	$q_{1,1}^C, r_{1,1}^C$ 0,33
Цель ₂ , риск ₂	$q_{2,2}^B, r_{2,2}^B$ 0,25	$q_{2,2}^{ЧП}, r_{2,2}^{ЧП}$ 0,25	$q_{2,2}^C, r_{2,2}^C$ 0,25
Цель ₃ , риск ₃	$q_{3,3}^B, r_{3,3}^B$ 0,25	$q_{3,3}^{ЧП}, r_{3,3}^{ЧП}$ 0,25	$q_{3,3}^C, r_{3,3}^C$ 0,25
...
Цель _n , риск _n	$q_{n,n}^B, r_{n,n}^B$ v_n^B	$q_{n,n}^{ЧП}, r_{n,n}^{ЧП}$ $v_n^{ЧП}$	$q_{n,n}^C, r_{n,n}^C$ v_n^C

С помощью указанных весов в соответствии с их КПЭ (В, ЧП, С) строится скалярный целевой показатель (ЦП) g. Каждый КПЭ вносит свой вклад в величину ЦП. Целевой показатель $q_{n,n}^g$, соответствующий i цели, находится с помощью аддитивной свёртки КПЭ с присвоенными им весами:

$$g_n = \sum_{i=1}^n (q_{n,n}^B r_{n,n}^B v_n^B), (q_{n,n}^{ЧП} r_{n,n}^{ЧП} v_n^{ЧП}), (q_{n,n}^C r_{n,n}^C v_n^C) \quad (1)$$

где g_n — ЦП n-й цели;

$q_{n,n}^B, r_{n,n}^B, v_n^B$ — значение В с её весовым значением и соответствующим риском её достижения;

$q_{n,n}^{ЧП}, r_{n,n}^{ЧП}, v_n^{ЧП}$ — значение ЧП с её весовым значением и соответствующим риском её достижения;

$q_{n,n}^C, r_{n,n}^C, v_n^C$ — значение С с её весовым значением и соответствующим риском её достижения.

Получаем набор из n аддитивных свёрток (таблица 2). Используя набор таких свёрток $\{(g_1, r_1); (g_2, r_2); (g_3, r_3); (g_4, r_4) \dots (g_n, r_n)\}$, где (g_n, r_n) представляет i-ю точку исходных данных ряда, $i = 1, 2, 3, \dots, n$, аппроксимируем с помощью метода наименьших квадратов (МНК) этот набор точек функцией $R = ag + b$, где R — функция (риска) прямой, зависящая от аргумента g; a, b — коэффициенты функции прямой R.

Таблица 2

Набор аддитивных свёрток (риск, целевой показатель)

R	r_1	r_2	r_3	r_4	...	r_n
G	g_1	g_2	g_3	g_4	...	g_n

В данном случае применяется линейная аппроксимация, так как нет оснований полагать, что эта кривая относится к какому-то определённому классу функций (является экспоненциальной, логарифмической и пр.).

Определим сумму квадратов отклонений между наблюдаемыми и вычисленными величинами:

$$S(n) = \sum_{i=1}^n (R_i - a - bg_i)^2 \quad (2)$$

Значения коэффициентов a и b определяются из соответствующих условий минимума функции S, которые можно представить в виде следующих уравнений:

$$\frac{dS}{da} = -2 \sum_{i=1}^n (R_i - a - bg_i) = 0 \quad (3)$$

$$\frac{dS}{db} = -2 \sum_{i=1}^n (R_i - a - bg_i) g_i = 0 \quad (4)$$

После алгебраических преобразований имеем следующее решение для данных уравнений:

$$a = \bar{R} - b\bar{g} \quad (5)$$

$$a = \bar{R} - b\bar{g} \quad (6)$$

где

$$\bar{g} = \frac{\sum_{i=1}^n g_i}{n} \quad (7)$$

$$\bar{R} = \frac{\sum_{i=1}^n r_i}{n} \quad (8)$$

Получаем функцию прямой зависимости значения скалярного показателя G от величины риска. График функции в соответствии с временным интервалом эксперимента приближённо можно считать прямой (рисунок 4).

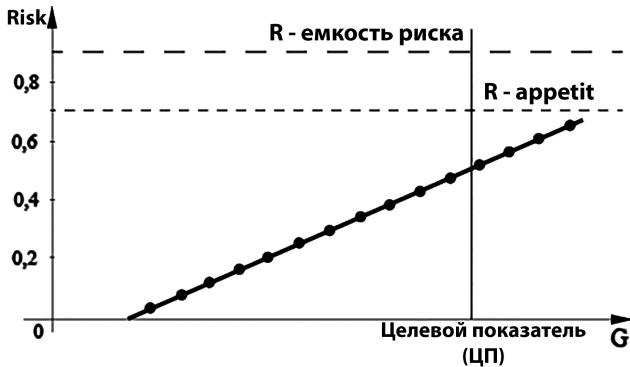


Рис. 4. Кривая риска

Построим профили потенциальных рисков в рамках альтернативных стратегий. Для каждой стратегии составим профили риска, отражающие ожидаемые вид и величину рисков. Профили риска, показывающие различия в ожидаемых рисках для разных стратегий, окажут поддержку при выборе стратегии. Так, на рисунке 5 показаны два варианта стратегии и их зависимость от потенциальных рисков.

При выборе первого варианта стратегии график функции кривой риска является более пологим, чем график кривой риска при выборе второго варианта. Это указывает на то, что, выбирая первый вариант стратегии, организация сталкивается с меньшим инкрементным риском при увеличении эффективности. То есть пересечение кривой риска и риск-аппетита находится дальше справа, а значит существует большая возможность повышения значения целевого показателя (эффективности) до превышения организацией риск-аппетита. Организации, работающие на зрелых стабильных рынках, где заинтересованные стороны ожидают более низкие профили риска, могут выбрать стратегии, схожие с первым вариантом.

Организации частью бизнеса, которых являются «стартапы» или венчурные инвестиции, могут рассмотреть стратегии, более типичные для второго варианта, где коммерческая компания будет стремиться к более агрессивным целям, соответственно принимая больший риск.

После того как организация выбрала стратегию, необходимо провести аналогичный анализ для постановки бизнес-целей. Коммерческие организации, которые сталкиваются с выбором между альтернативными целями, стремятся понять форму и высоту кривой для потенциальных бизнес-целей. Компания устанавливает целевые показатели для своих бизнес-целей. Целевой показатель определяется с учётом риск-аппетита и выбранной стратегии. В профиле риска целевой показатель отражает желаемый уровень эффективности и соответствующую величину риска.

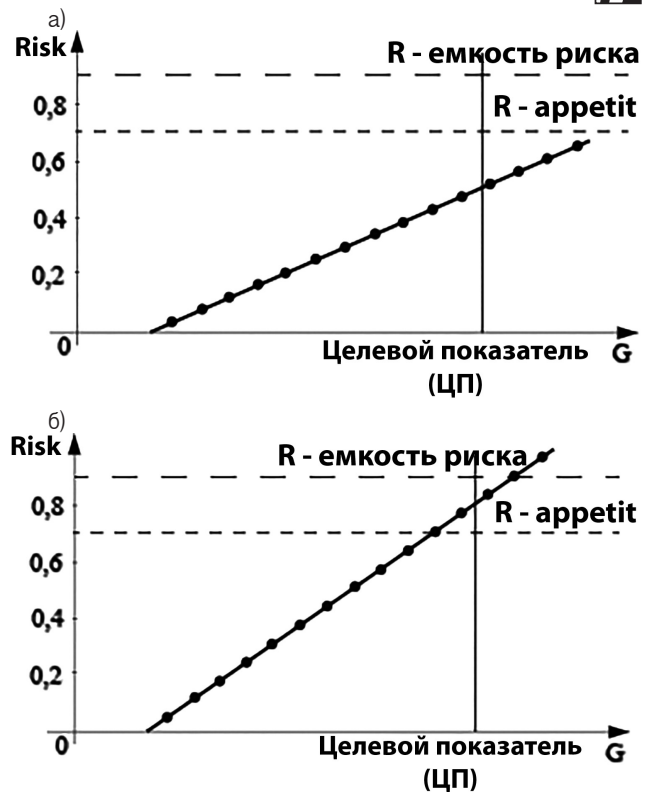


Рис. 5. Варианты стратегии линейной функции:

а — первый вариант стратегии; б — второй вариант стратегии

Для построения профиля потенциальных рисков используются количественные и качественные методы, которые могут быть теми же инструментами, что будут использоваться при поддержке процессов выявления и оценки рисков.

Риски, выявленные и включённые в профиль риска, оцениваются на предмет их серьёзности. Такая оценка, проводимая менеджментом, может быть сфокусирована на разных точках профиля риска для разных целей.

После оценки серьёзности организация приоритизирует риски по критериям: адаптивности, сложности, скорости воздействия, устойчивости влияния, восстановления. Выбирается мера воздействия на риски. По результатам выбора стратегии, мер реагирования на риски формируется комплексный взгляд на риски.

Используя предложенный подход по управлению рисками, коммерческая организация сможет избежать ущерба (убытков) в своей деятельности или эффективнее реагировать на возникающие изменения.

Возрастание количества масштабных изменений в мировой экономике, порождающих риски, связано прежде всего с высоким темпом развития научно-технологического прогресса, спровоцированного «Четвёртой промышленной революцией» [5]. Технологии, обеспечивающие «Четвёртую промышленную революцию», влияют на форму и качество продуктов и услуг, формируют новые бизнес-модели коммерческих компаний. Такие изменения требуют от предпринимательских структур современной системы управления рисками, которая будет обеспечивать стратегическое развитие и организационную устойчивость коммерческой компании.

Литература

1. ISO 31000:2018 Risk management: Guidelines.
2. COSO Enterprise Risk Management — Integrated Framework.
3. Вяткин В.Н. Риск-менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин, И.В. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский, Дж.Дж. Хэмптон. — М.: Дашков и К, 2003. — 493 с.
4. Грант Р.М. Современных стратегический анализ: пер с англ. / под ред. В. Фунтова. — Изд. 5-е. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
5. Шваб К.М. Четвёртая промышленная революция / пер. с англ. АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка». — М.: ООО «Издательство «Э», 2016. — 112 с.