

УДК 656.07:330.13

Смена парадигм управления и переход к комплексному управлению предпринимательскими рисками в российских транспортно-экспедиторских компаниях

И.П. Скобелева, Н.В. Легостаева

В статье рассматриваются принципы, методы и инструменты комплексного риск-менеджмента.

This article discusses the principles, methods and tools for integrated risk management

Мировой финансовый и экономический кризис остро обозначил проблему неэффективного регулирования и управления рисками как на макро-, так и на микроуровне, не отвечающих современным реалиям развития и глобализации экономических процессов.

Прокатившаяся череда банкротств и крупных финансовых потерь зарубежных и отечественных компаний, которые могли бы быть предотвращены посредством эффективных процедур управления риском, стала одной из основных причин возрастания роли риск-менеджмента в системе управления предприятием. Всё это актуализировало дальнейший интерес науки к различным аспектам проявления, измерения и воздействия на риски.

В отличие от зарубежной практики, на многих отечественных предприятиях и, в частности, в сфере транспортно-экспедиторского бизнеса, риск-менеджмент считается специализированным и обособленным видом деятельности (чаще всего компетенцией служб промышленной безопасности и охраны труда), который не оказывает непосредственного влияния на результаты работы предприятия в целом. При обилии посвященных теме рисков публикаций в российских изданиях подавляющее большинство рассматривает их исключительно в области банковского и финансового сектора экономики, и лишь немногие работы освещают вопросы управления рисками в деятельности промышленных предприятий и предприятий в сфере услуг.

Отсутствие адаптированных к российским условиям подходов к построению системы риск-менеджмента является одним из основных препятствий для его встраивания в процесс управления компанией. Это подтверждает как целый ряд исследований и многочисленных опросов, так и опыт специалистов-практиков. Очевидно, что необходимость управления рисками признается практически всеми руководителями и, тем не менее, явно ощущается недостаток формализованных методик и процедур риск-менеджмента.

Общеизвестно, что для обеспечения эффективной деятельности компании в долгосрочной перспективе система целей компании должна включать цели роста, развития, финансового результата и уровня риска. Необходимость первых трех элементов системы целей осознана собственниками и менеджерами давно. Значение риска в управлении стало актуализироваться в последнее десятилетие

и только в настоящее время осуществляется постепенный переход к новой модели риск-менеджмента и смена парадигмы управления. Претерпевают изменения концепция риска, научная база, концептуальная модель управления, управленческие механизмы и ценность риск-менеджмента. Как отражение этой новой идеологии сформировалась концепция *корпоративного риск-менеджмента*, разработанная зарубежными специалистами и практиками в области экономики и менеджмента, целью которой является обеспечение стратегической защищенности от рисков и повышение потенциала создания стоимости, а функциями - планирование, организация, стимулирование, контроль. Новая парадигма управления предполагает расширение принципов риск-менеджмента и применение новых методов и инструментов диагностики и управления рисками.

Анализ приводимых в научной литературе различными отечественными и зарубежными авторами принципов управления рисками показывает их разрозненность, а попыткам их систематизации, на наш взгляд, присуще множество спорных моментов. Вместе с тем, нельзя не отметить, что теория и практика управления риском выработала ряд фундаментальных принципов, которыми следует руководствоваться субъекту управления, а именно:

- Принцип максимизации, предусматривающий стремление к наиболее полному охвату каркаса рискованных экспозиций и обуславливающий уменьшение степени неопределенности.
- Принцип минимизации, означающий сведение к минимуму как спектра возможных рисков, так и степень их влияния на деятельность компании.
- Принцип адекватности, выражающийся в осознанной и быстрой реакции на все изменения, вызванные ситуацией риска и возможностью его возникновения.
- Принцип принятия, отражающий сознательное желание субъекта принимать решения в условиях неопределенности и риска.

Современный концептуальный подход к риск-менеджменту позволяет существенно расширить систему принципов управления.

С нашей точки зрения, представляется целесообразным включение в неё следующих позиций: интегрированность риск-менеджмента в корпоративную стратегию, экономическая обоснованность принимаемых решений в ситуации риска с учетом их влияния на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, наличие необходимого и достаточного объема достоверной информации, учет объективных характеристик среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность, системность риск-менеджмента, предполагающую текущий анализ эффективности принятых решений и оперативную корректуру набора используемых принципов и методов управления рисками.

Применение данных принципов предполагает, что целесообразность принятия любого предпринимательского решения, в природе которого изначально заложен риск, определяется возможностью оценки вероятных потерь.

Это означает, что эффективность риск-менеджмента определяется не только знанием о возможном риске и выполнением его качественного анализа, но и необходимостью определения его степени, которую одни авторы характеризуют как вероятность наступления случая потерь, другие же - как размер возможного ущерба. Второй подход, на наш взгляд, является наиболее обоснованным и применимым в практической деятельности.

Как и любая управленческая деятельность, риск-менеджмент имеет свой логический аспект (принятие решений) и свою процедуру (последовательность действий). Процесс управления рисками состоит из нескольких этапов: постановка целей управления рисками; идентификация и анализ риска; выбор методов воздействия на риск; анализ эффективности принятых решений и корректура целей управления рисками.

На практике эти этапы реализуются не обязательно в строгой последовательности, а могут выполняться параллельно.

Постановка целей управления рисками характеризуется использованием методов анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры, выявлением возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития.

Идентификация рисков подразумевает их выявление, выделение особенностей реализации, изучение размера возможного ущерба и влияющих на риск факторов, изменения рисков во времени и степень взаимосвязи между ними. В ходе идентификации определяются источники неопределенности и риска, последствия реализации риска, источники информации, численное определение риска, взаимное влияние рисков друг на друга.

Отсутствие в большинстве транспортно-экспедиторских отечественных компаний научно обоснованной классификации рисков не позволяет им четко определить место каждого риска в общей системе и создать возможности для эффективного применения соответствующих методов и приемов риск-менеджмента.

Тем не менее, отнесение риска с его характерными признаками к определенному классу уже может напрямую указать меры управляющего воздействия, а выбор классификаторов риска является основой для конфигурирования различных программ риск-менеджмента в компании.

Проведенное исследование по проблемам классификации предпринимательских рисков свидетельствует о существенном различии в мнениях специалистов по этому вопросу, неполноте отражения различных видов предпринимательского риска, а также отнесении рисков, вызванных одинаковыми причинами, к разным классификационным признакам.

Таким образом, содержание такого многообразного явления, как классификация рисков, на данный момент остается открытым.

Тем не менее, современные реалии требуют от компаний выработки индивидуальных подходов к классификации рисков для целей эффективного управления и минимизации потерь, и в этой связи повышается актуальность вопросов разработки внутрифирменных стандартов классификации рисков.

Учет недостатков в существующих классификациях рисков и особенностей функционирования транспортно-экспедиторского бизнеса компаний позволяет предложить следующий подход к классификации рисков для целей риск-менеджмента, и прежде всего для формирования атласа рисков.

В качестве основных классификационных признаков предлагается выделять: источники риска, сферу их возникновения, длительность воздействия рисков во времени и степень воздействия.

К источникам возникновения рисков следует отнести направления деятельности компании (бизнес-процессы) и согласно данному классификационному признаку подразделить риски на операционные, коммерческие и финансовые.

В группу операционных рисков для ТЭК возможно включение: риска снижения запланированных объемов деятельности и реализации услуг, риска снижения запланированных цен на реализацию услуг, риска увеличения расхода материальных затрат из-за изменения цен на ГСМ и риска ослабления активов.

К коммерческим рискам транспортно-экспедиторских компаний возможно отнесение: риска реализации услуг на рынке, риска транспортировки товаров, риска приемки услуг покупателем, риска платежеспособности покупателя и риска форс-мажорных обстоятельств.

Группа финансовых рисков должна объединить в себе риск ликвидности, инфляционный, кредитный, валютный и инвестиционный риски.

Для тех ТЭК, которые планируют осуществлять инвестиционную деятельность, при классификации рисков целесообразно, на наш взгляд, выделить инвестиционные риски из группы финансовых в отдельную категорию для последующего построения карты риска "Проекты".

Учитывая, что категория риска подразумевает наличие рискующего субъекта, способного осознанно или интуитивно идти на его принятие и имеющего свой определенный менталитет при построении классификации необходимо учитывать риск, связанный с личностью менеджеров.

В разрезе групповой классификации для каждого простого риска необходимо указать сферу его возникновения (внешняя или внутренняя). Необходимым условием, облегчающим построение рискового профиля компании, является указание для каждого простого риска, вошедшего в реестр, длительности его воздействия. Для кратковременных рисков, угрожающих компании, известен конечный отрезок времени, и управляющее воздействие будет ограничено этим промежутком. Постоянные риски потребуют непрерывного внимания.

С нашей точки зрения, важнейшим элементом классификации рисков, имеющим наибольшее практическое значение, является степень его воздействия. Деление рисков, согласно данному признаку, на допустимые критические и катастрофические риски существенно влияет на определение границы толерантности компании к риску при их картографировании.

Таким образом, транспортно-экспедиторским компаниям на стадии разработки классификации рисков целесообразно разделять их на категории в зависимости от источников возникновения направлений деятельности (бизнес-

процессов), учитывать сферу возникновения рисков, длительность и степень воздействия. Представляется возможным частично использовать проработанную в зарубежной практике классификацию рисков посреднических услуг, но с учетом того факта, что операторы экспедирования не являются посредниками в чистом виде из-за их тесного взаимодействия с транспортом. При разработке системы классификации рисков в компаниях, относящихся к малому бизнесу, которых в данной сфере подавляющее большинство необходим учет спектра рисков, характерных для малых предприятий.

Формирование эффективной системы управления рисками в любой компании невозможно без их идентификации, актуализации, систематизации и анализа.

Существующий на данный момент набор диагностических методик риска, предложенных и апробированных многими авторами и организациями, весьма значителен. Наибольшее распространение среди них получили такие как SWOT-анализ, PEST-анализ, "бенчмаркинг", сценарный анализ, "мозговой штурм", финансовый коэффициентный анализ и "стресс-тестирование".

В современных условиях, когда остро обозначилась проблема неэффективного управления рисками, появляется необходимость внедрения в практику предприятий наиболее приспособленных к потребностям риск-менеджмента методик диагностики бизнес-рисков.

В этой связи, на наш взгляд, особую актуальность приобретает применение такого инструментария диагностики рисков, как их картографирование, с последующим формированием атласа рисков. Использование карт риска позволяет систематизировать информацию о рисковом спектре компании и представлять её в форме двух- или трёхмерных графических моделей [1].

Карта риска, по сути, является графическим описанием ограниченного числа рисков организации, ранжированных исходя из вероятности наступления рискового события и возможного ущерба (значимости), а процесс картографирования рисков включает идентификацию, оценку частоты и значимости каждого вида рисков.

Рассмотрим особенности и этапы формирования атласа бизнес-рисков применительно к транспортно-экспедиторским компаниям.

Первоначально при построении рискового профиля, на основе сбора информации о ценностях компании, находящихся под риском, необходимо определить её рисковый спектр. Проведение этого этапа предполагает анализ отраслевых особенностей функционирования бизнеса, оказывающих существенное влияние на вид профиля риска компаний.

Обозначим специфику российского транспортно-экспедиторского бизнеса на современном этапе.

На данном этапе транспортно-экспедиторский бизнес характеризуется крайне высоким уровнем рискового фона. Это связано не только с влиянием мирового финансово-экономического кризиса, но и спецификой бизнеса, который находится в стадии развития, антимонополен по своей природе,

функционирует в условиях жесточайшей конкурентной борьбы за клиентов и грузопотоки при отсутствии входных рыночных барьеров.

Учет выявленных особенностей бизнеса должен найти отражение на следующем этапе диагностики бизнес-рисков, а именно при разработке экспресс-тестов для их идентификации, которые будут являться опорным каркасом картографирования.

В этой связи нельзя не отметить, что процедура построения карт риска в подавляющем большинстве транспортно-экспедиторских компаний серьезно затруднена в связи с отсутствием стандартных экспресс-тестов для управленческого персонала компании и экспертов.

Для более точной идентификации рисков такие экспресс-тесты должны быть построены концептуально, т.е. базироваться на общей теоретически последовательной модели функционирования коммерческой организации [4]. При их разработке необходимо учитывать факт проявления рисков на различных уровнях иерархии и избегать линейного построения, при котором невозможно полно и целесообразно отражать совокупность связей, образующих рисковую обстановку как внутри, так и вне фирмы.

Экспресс-тесты для идентификации рисков транспортно-экспедиторских компаний должны включать следующие разделы: финансы, клиенты, процессы и персонал. Такой подход позволит увязать управление рисками с системой сбалансированных показателей и продемонстрировать все ценности компании, находящиеся под угрозой как в текущей деятельности, так и в ходе реализации стратегических планов. Помимо этого, использование такого принципа позволяет применить четкий классификатор предпринимательских рисков (направление деятельности) и разделить их на группы: операционные, коммерческие и финансовые.

Полученная в ходе тестирования и интервью информация даст возможность перейти к следующему этапу диагностики предпринимательских рисков - разработке необходимого количества карт бизнес-рисков. Практика показывает, что в различных компаниях их число значительно варьирует и отсутствует единый формат представления информации (используются технологические схемы, графики, аналитические таблицы, матрицы).

Чтобы определиться, какие карты бизнес-рисков включить впоследствии в свой атлас рисков, транспортно-экспедиторским компаниям рекомендуется спланировать информацию по всей совокупности карт.

С нашей точки зрения, атлас рисков транспортно-экспедиторской компании должен быть сформирован из следующих карт: "Организационная структура", "Сегментация рынка", "Конкуренты", "Услуги", "Потребители", "Финансы", "Проекты", "Сводная карта рисков компании".

Карта рисков "Организационная структура" должна отразить размещение рисков по структурным подразделениям компании (её необходимо увязать с организационно-структурной схемой).

В карте рисков "Сегментация рынка" должны найти отражение рисковые параметры разных секторов рынка услуг. Для транспортно-экспедиторских компаний наличие такой карты особенно актуально в связи с тем, что

обслуживание и перевозка грузов осуществляются в различных регионах и с разной степенью успешности и прибыльности. Наиболее удобной формой представления данной информации является таблица.

Распределение угроз, исходящих от конкурентов, уровень которых, как было отмечено ранее для данного бизнеса, крайне высок, необходимо представить в карте рисков "Конкуренты". Наиболее удачной формой представления данной карты является таблица.

Рисковый ансамбль отдельных видов услуг, предоставляемых транспортно-экспедиторскими компаниями, который достаточно обширен и соответственно отличается различным уровнем риска, должен быть отражен в карте рисков "Услуги". Данная карта проектируется в графической форме.

С нашей точки зрения, для транспортно-экспедиторских компаний крайне важной является разработка такой карты риска, как "Потребители".

На современном этапе имеется тенденция со стороны многих производственных и торговых компаний передачи на аутсорсинг транспортно-экспедиторским предприятиям ряда не свойственных им функций. В этой связи в борьбе за постоянных клиентов необходимо систематически отслеживать уровень рисков, возникающих в связи с взаимодействием с ними, так как это может являться одним из ключевых факторов успешного функционирования.

Карта рисков "Финансы" должна отразить, как минимум, риски ликвидности и риски источников финансирования, применяемых компанией.

Очевиден тот факт, что в условиях финансового кризиса выживут только те компании, которые будут направлять значительные ресурсы на формирование активов, и, следовательно, возрастет значение оценки инвестиционных рисков. Это, на наш взгляд, предопределяет необходимость вынесения рисков, связанных с инвестированием, в отдельные карты под названием "Проекты". В них возможно отражение комплексов рисков, окружающих инвестиционные проекты фирмы, в их привязке к рисковому профилю.

Сводная карта рисков должна включать ограниченное число наиболее значимых для компании рисков (не более 10-15), ранжированных с учетом вероятности их наступления и уровня значимости [2].

Учитывая, что точная оценка возможного ущерба по каждому риску и прогноз его вероятности - процесс сложный и трудоёмкий, возникает необходимость в их делении на категории [5]. Чаще всего в практике отечественных и зарубежных компаний значимость рискового события и его вероятность подразделяют на три уровня: высокий, средний и низкий. Согласно этому появляется возможность деления всей совокупности риска на четыре блока:

"высокая вероятность - большой ущерб";

"низкая вероятность - большой ущерб";

"высокая вероятность - незначительный ущерб";

"низкая вероятность - незначительный ущерб".

Но, с нашей точки зрения, возможно расширение степени детализации уровня значимости и представление вероятности в виде процентной шкалы, это позволит провести более точную оценку рисков. Не следует также применять

значение вероятности 90-100%, такой её уровень выводит проблему из разряда рисков в разряд фактов.

На карте рисков вероятность отображается по вертикальной оси, а сила воздействия или значимость - по горизонтальной оси. Вероятность появления риска увеличивается снизу вверх при продвижении по вертикальной оси, а воздействие риска увеличивается слева направо по горизонтальной оси.

Нельзя не отметить, что для менеджеров и собственников бизнеса доминирующее значение имеет влияние рисков на достижение поставленных стратегических целей, поэтому при построении карты рисков необходимо учитывать связь каждого объекта риска со стратегическими планами компании и в этой связи дополнительно разработать карту, построенную в проекции "вероятность объекта риска - стратегия".

Ценность атласа рисков организации состоит не только в определении точного воздействия или уровня вероятности возникновения специфического риска, но и в возможности определения его относительного расположения по отношению к другим рискам и к границе толерантности рискового профиля.

На наш взгляд, включение картографирования рисков в практику риск-менеджмента транспортно-экспедиторских компаний позволит им своевременно диагностировать рисковые ситуации по всем направлениям деятельности, получать достоверную информацию о вероятных потерях и своевременно реагировать на возникшие проблемы, уменьшая тем самым степень воздействия рисков и возможность негативных последствий.

Выбор методов воздействия на риск, осуществляемый на следующем этапе процесса управления рисками, осуществляется сопоставлением их эффективности.

Различают дособытийные методы управления рисками (осуществляемые заблаговременно мероприятия, направленные на изменение вероятности наступления и размеров ущерба) и послесобытийные методы управления рисками, осуществляемые после наступления ущерба и направленные на ликвидацию последствий. Последние направлены на формирование финансовых источников, используемых для покрытия ущерба, и представлены в основном методами финансирования риска.

Послесобытийные и дособытийные методы должны объединяться в направлении методов компенсации, таких как: стратегическое планирование, прогнозирование внешней экономической обстановки, активный целенаправленный маркетинг, создание системы резервов, привлечение внешних ресурсов. Способы управления в зависимости от воздействия на риск могут включать методы уклонения, локализации, диссипации и методы компенсации риска.

На завершающем этапе риск-менеджмента необходимо провести анализ эффективности принятых решений и корректуру дальнейших действий в области управления риском.

На наш взгляд, этапы риск-менеджмента должны образовывать систему принятия решений с обратной связью, когда знания, полученные в начале процесса, являются информационной базой для последующих шагов и

корректируются в зависимости от изменения внешней и внутренней среды, с учетом стратегических планов компании.

Только так возможно обеспечить максимально эффективное достижение целей, изменяя не только методы воздействия на риск, но и сами цели управления рисками.

Литература

1. Вяткин В. Принятие финансовых решений в управлении бизнесом [Текст] / В. Вяткин, Дж. Хэмптон, А. Казак. - М.: Перспектива, 2002.
2. Гамза В.А. Рискосый спектр коммерческих организаций [Текст] / В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский. – М.: Экономика, 2002.
3. Дубров А.М. Моделирование рисковх ситуаций в экономике и бизнесе [Текст] / А.М. Дубров, Б.А. Логоша, Е.Ю. Хрусталеv. – М.: Финансы и статистика, 2000.
4. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений [Текст] / К. Друри. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
5. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент [Текст] / Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2008.