Original article

Editor's column Issues of Risk Analysis, Vol. 16, 2019, No. 6

https://doi.org/10.32686/1812-5220-2019-16-6-8-9

ISSN 1812-5220 © Проблемы анализа риска, 2019

Быков А.А.,

Главный редактор

О повышении роли риск-менеджмента при стратегическом планировании

Andrey A. Bykov, Editor-in-Chief

About Increasing the Role of Risk Management in Strategic Planning

Уважаемые коллеги!

Главная тема данного номера — «Риски стратегического планирования». Практически все публикуемые статьи полностью или частично относятся к данной теме, но в большей мере относятся к стратегическому планированию на федеральном или региональном уровне. Вместе с тем вопросы определения оптимальных стратегий развития стоят и на микроуровне — на уровне предприятий и организаций, и здесь наблюдается тенденция повышения роли управления рисками и риск-менеджеров при стратегическом планировании.

Эта тенденция нашла свое отражение, в частности, в введенной в действие в 2017 г. актуализированной редакции стандарта Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея — модель СОЅО ЕКМ (2017) — «Управление рисками организации: интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» 1. Предыдущая версия документа «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» — модель СОЅО ЕКМ (2004) использовалась в качестве концептуальной основы для внедрения систем управления рисками во многих компаниях как финансового, так и нефинансового секторов экономики.

При практической реализации сформированной традиционной модели управления рисками приоритет отдавался процессу управления рисками, осуществляемому в большей степени автономно от процессов планирования и принятия управленческих решений. Тем не менее за это время произошли изменения законодательства и требований регуляторов, в том числе по повышению эффективности деятельности, а также изменения, связанные с условиями ведения бизнеса, ростом волатильности рыночных факторов, усложнением факторов риска, появлением новых рисков, ростом глобальной конкуренции. Поэтому в обновленной модели 2017 г. сделан акцент на интеграции управления рисками с процессами стратегического планирования и управления эффективностью деятельности компании. Большое значение придается корпоративному управлению и культуре управления рисками и возрастающей роли современных технологий в процессе управления рисками.

Новая структура включает 5 компонентов:

- 1) управление и культуру;
- 2) стратегию и постановку целей;
- 3) эффективность деятельности;
- 4) мониторинг и внедрение изменений;
- 5) информацию, коммуникации и отчетность и 20 принципов, в том числе относящихся к процессам стратегического планирования и управления эффективностью деятельности.

 $^{^{1}\} https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf$

Второй компонент структуры концептуального документа COSO ERM (2017) — «Стратегия и постановка целей» содержит следующие принципы.

Оценка условий ведения деятельности. Организация рассматривает условия (внешние/внутренние) ведения бизнеса в процессе разработки стратегии для реализации своей миссии, видения и ключевых ценностей.

Определение допустимого уровня риска. Подходы к определению допустимого и предельного допустимого уровня риска определяются организациями исходя из специфики их деятельности.

Оценка стратегических альтернатив. Организация должна проводить анализ альтернативных стратегий и оценивать связанные с рисками шансы и угрозы каждой из альтернатив. При выборе стратегии должны быть учтены уровень риска и установленный предельно допустимый уровень риска.

Определение бизнес-целей. Цели определяются на различных уровнях, но должны быть привязаны к стратегии организации. Степень эффективности достижения целей определяется границами допустимого уровня риска.

Таким образом, согласно документу:

- риск это вероятность возникновения событий, которые могут оказать влияние на достижение стратегических и бизнес-целей;
- управление рисками это культура, компетенции и практики, интегрированные с процессом определения стратегии и управления эффективностью, на которые организация полагается в создании, сохранении и реализации стоимости.

Результаты девятого исследования 2018 г. профессии риск-менеджера в Европе, проведенного Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA) совместно с PwC², свидетельствуют о том, что роль риск-менеджера стала носить все больше стратегический характер. Корпоративные риск-менеджеры все чаще выступают в качестве риск-консультантов при рассмотрении планируемых стратегических направлений деятельности, вы-

полняют анализ стратегических рисков, связанных с появлением новых технологий. В исследовании приняли участие 734 риск-менеджера из 29 стран.

В 2018 г. доля риск-менеджеров, отвечающих за согласование и интеграцию управления рисками в бизнес-стратегии, составила 75% и увеличилась на 13% по сравнению с 2016 г., 76% риск-менеджеров оценивают риски, которые могут повлиять на достижение стратегических целей организации, 47% оценивают риски реализации различных сценариев при выборе организацией оптимальной стратегии, 77% осуществляют внедрение рискориентированной культуры, 37% выявляют и оценивают риски перед внедрением новых технологий в деятельности компаний. Таким образом, рискменеджеры в настоящее время берут на себя больше ответственности стратегического уровня по мере развития корпоративного управления рисками.

Это статистические данные по Европе в целом. В России по результатам того же исследования 73% респондентов определили одним из основных видов деятельности в рамках управления рисками согласование и интеграцию риск-менеджмента в бизнес-стратегию, 59% оценивают риски, которые могут повлиять на актуальность и жизнеспособность стратегии и достижение стратегических целей. Вместе с тем 58% риск-менеджеров отвечают и за управление рисками и за страхование, а 8% — отвечают только за страхование (при этом 72% респондентов работают в крупных компаниях, 20% — в сфере энергетики), что говорит, скорее, о применении устаревших моделей управления рисками в российских организациях. Многим российским организациям еще предстоит пройти определенный период «взросления» корпоративных систем управления рисками, актуализации применяемых моделей корпоративного управления рисками, поскольку проблем, связанных с эффективным управлением рисками и внедрением современных систем управления рисками на предприятиях, остается достаточно много.

² FERMA. Исследование профессии риск-менеджера — 2018. https://www.pwc.ru/ru/riskassurance/assets/risk-management-and-compliance/ferma-european-risk-manager-report-2018-rus.pdf