

УДК 338.24

Применение процессно-ориентированного подхода и системы сбалансированных показателей для реализации комплексной системы риск-менеджмента на предприятии

© 2011 г. А.А. Шарова*

Риск-менеджмент является важным фактором стабильности и эффективной деятельности предприятия на современном глобальном рынке. Управление рисками является неотъемлемой частью общей стратегии компании, обеспечивая баланс между получением прибыли и сокращением убытков от реализации рискованных событий. Вместе с тем разработка и внедрение комплексной системы риск-менеджмента на предприятии являются сложным организационным проектом, требующим современного методологического аппарата. Процессно-ориентированный подход, зарекомендовавший себя в качестве эффективной методики моделирования управленческих систем, предлагается использовать при построении стратегической карты системы сбалансированных показателей (ССП) риск-менеджмента. Синтез двух современных технологий построения управленческих систем позволит получить новый способ проектирования риск-менеджмента на предприятии и достичь уникальных практических результатов.

Процессно-ориентированный подход является эффективным способом построения любых систем управления. Управленческая практика современных деловых организаций показывает значительные преимущества процессно-ориентированного подхода, благодаря которому компания повышает качество предлагаемого продукта, а значит, и свою конкурентоспособность. Вместе с тем процессно-ориентированный подход недостаточно широко применяется, в частности, при построении системы риск-менеджмента предприятия. Эксперты в области процессного управления выделяют следующие причины сложности его применения при построении эффективных систем управления [1]:

- 1) непонимание менеджерами сути процессного подхода;
- 2) отсутствие системного видения в отношении бизнес-процессов;

- 3) пренебрежение стратегическими аспектами построения бизнес-процессов;

- 4) неспособность согласования функциональной и процессной структур;

- 5) неразвитость навыков совершенствования бизнес-процессов;

- 6) высокий уровень сопротивления изменению бизнес-процессов;

- 7) недооценка важности автоматизации бизнес-процессов.

Таким образом, для адекватного моделирования комплексной системы управления рисками на предприятии на основе процессно-ориентированного подхода, помимо теории и практических навыков процессного моделирования, необходимо учесть и проработать следующие аспекты:

1. Сформировать системное видение риск-менеджмента на предприятии, предполагающее восприятие комплекса мер по управлению рисками, как совокупность взаимосвязанных элементов единого процесса, которая, в соответствии с системными свойствами, позволяет понять принципы функционирования и развития риск-менеджмента как системы.

Действительно, отсутствие системного видения при построении риск-менеджмента на предприятии (например, отсутствие согласованных цели и задач риск-менеджмента с общей стратегией предприятия, отсутствие адекватной структуры бизнес-процессов риск-менеджмента и др.) не позволяет создать эффективную систему управления рисками, способную достичь заданной цели.

2. Разработать стратегические аспекты будущей системы риск-менеджмента.

Реализация стратегии является конечной целью деятельности любого предприятия. Таким образом, параметры деятельности всех систем управления предприятием (риск-менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент и др.) зависят от плановых показателей стратегии, а степень реализации стратегии, в свою очередь, от параметров функционирования этих систем. Пренебрежение стратегическими аспектами деятельности предприятия при построении системы риск-менеджмента существен-

* Ведущий риск-менеджер ОАО «УралСиб».

но затрудняет реализацию как общей стратегии, так и стратегии риск-менеджмента. В частности, такое пренебрежение приводит к [1]:

- 1) отсутствию необходимых бизнес-процессов;
- 2) отсутствию необходимых связей между бизнес-процессами;
- 3) несоответствию параметров бизнес-процессов заявленным целям;
- 4) неверному распределению полномочий для достижения целей и т.д.

В первом пункте подразумевается отсутствие в системе риск-менеджмента отдельных бизнес-процессов, которые должны обеспечить эффективное решение поставленных задач. Например, согласно международным стандартам в области управления рисками, обязательным этапом управления рисками является бизнес-процесс контроля (аудита) промежуточных данных общего процесса риск-менеджмента, на основе которого проводятся корректировка и настройка всей модели управления рисками (что обеспечивает адекватность и целесообразность функционирования системы риск-менеджмента в целом) [2, 3]. Таким образом, очевидно, что риск-менеджмент предприятия, у которого будет отсутствовать данный бизнес-процесс, является несостоятельным и реализация стратегии невозможна. Во втором пункте промежуточные результаты подпроцесса могут не использоваться или неправильно применяться для достижения заданных показателей в другом подпроцессе. Например, бизнес-процесс принятия управленческих решений в рамках управления рисками не должен осуществляться в отрыве от бизнес-процесса стратегического планирования; в противном случае это может привести к реализации решений, которые не способствуют или препятствуют реализации стратегии. В третьем случае параметры функционирования бизнес-процессов риск-менеджмента могут не соответствовать показателям стратегического плана. Например, чрезмерно рискованная политика предприятия может помешать сохранить приемлемый уровень устойчивости или в результате чрезмерно жесткого риск-менеджмента предприятие откажется от выгодных инвестиционных проектов. В четвертом случае могут быть неправильно закреплены функциональные роли и степень ответственности за реализацию стратегических планов. Например, плохие результаты при осуществлении мероприятий по управлению отдельным видом риска могут быть обусловлены неактуальной методологией.

Таким образом, моделирование бизнес-процессов риск-менеджмента на основе системного планирования является не только современным подходом к решению задачи проектирования управленческих структур, но и фундаментом построения стратегии предприятия в области управления рисками.

Управление рисками предприятия на основе комплексного системного подхода – важный фактор стабильного успеха на современном глобаль-

ном рынке. Вместе с тем для большинства отечественных химических предприятий организация и внедрение системы риск-менеджмента – довольно непонятное и хлопотное мероприятие. Важнейшие задачи, которые в настоящее время приходится решать всем организациям, – обеспечение стабильности, деятельности и устойчивого прибыльного роста, формирование и поддержание положительной репутации у деловых партнеров и общества (потребители, инвесторы, рейтинговые агентства, финансовые организации, экологические организации, профсоюзы и др.).

Одним из ключевых факторов успешного достижения поставленных целей и задач является осознание предприятием важности разработки и внедрения в деятельность комплексной системы управления рисками. Организация комплексного риск-менеджмента на предприятии особенно актуальна в период стремительной глобализации и ужесточения конкуренции. Разработка и внедрение комплексной системы управления рисками – сложный и трудоемкий проект в рамках стратегического менеджмента. Основными сложностями разработки и внедрения системы риск-менеджмента являются отсутствие понимания целей и задач риск-менеджмента, несоответствие между сформулированными факторами успеха предприятия, а также сложность оценки эффективности внедряемой системы (так как риск носит вероятностный характер). Осуществление неверно выбранных мероприятий по управлению рисками может привести к нежелательным последствиям. Необходимо управлять равновесием доходность – риск в соответствии с обоснованным риск-аппетитом предприятия. Даже самые передовые технологии и лучшая мировая практика риск-менеджмента могут остаться нереализованными и неиспользованными в результате организационных проблем на предприятии. Действительно, система риск-менеджмента требует наличия межфункционального взаимодействия и общего управления на уровне топ-менеджмента, при этом обязательны границы ответственности не только риск-менеджеров, но и всех сотрудников предприятия. Опыт крупнейших мировых предприятий, являющихся передовыми в области риск-менеджмента, демонстрирует основную общую тенденцию в практике управления рисками – использование комплексного системного подхода. Действительно, системный единый подход к управлению рисками осуществляется в рамках всего предприятия (чаще всего холдинга с наличием филиалов в разных странах мира и смежными направлениями деятельности).

Предлагаемый подход к организации системы риск-менеджмента на предприятии основан на использовании ССП для реализации стратегии управления рисками. Концепция ССП зачастую является важной частью всей системы управления предприятием, а может быть и его основой. Практическая значимость системы сбалансированных показателей – перевод миссии и общей стратегии предприятия в

систему четко сформулированных целей и задач, а также составляющих, которые определяют степень достижения выбранных и обозначенных установок в рамках четырех основных групп показателей (согласно классической концепции): финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста. Концепция ССП получает все большее распространение на предприятиях, и ее технологии в управленческой практике активно начинают использоваться на реализации различных функциональных стратегических проектов (стратегии инноваций, инвестиционной деятельности, в сфере коммуникации и др.). Главным назначением подобных стратегических систем является обеспечение функций сбора, систематизации и анализа информации определенного функционала, необходимой для принятия стратегических управленческих решений. Обобщая, можно отметить, что ССП обеспечивает высшее руководство предприятия совершенно новым инструментом управления, который переводит видение и миссию предприятия, а также его стратегию в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, при этом оценивая ключевые области, на которых надо сосредоточиться не только в настоящем, но и для будущего развития компании. Используя ССП, менеджмент управляет такими процессами, как перевод видения организации в ее стратегии, доведение стратегий до операционного уровня системы управления, бизнес-планирование, определение состава ресурсов и их распределение, взаимосвязь составляющих, обучение и текущий контроль исполнения стратегии. Также менеджмент получает ответы на следующие важные вопросы: за счет чего компания может повысить свою стоимость, какие процессы являются наиболее значимыми в деятельности, каков уровень квалификации персонала и менеджмента, какова эффективность применяемых технологий, какие инвестиции и инновационные проекты нужно осуществить, чтобы компания достигла своих целей и задач? Очевидно, что в результате использования технологий ССП деятельность предприятия становится более управляемой и прозрачной.

Таким образом, разработанная на основе ССП система риск-менеджмента позволит не только управлять и учитывать финансовые потери, возникающие в результате рисков событий (сегодня этого уже недостаточно для объективного отражения стоимости предприятия), но и наиболее точно учесть возможные потери как финансового, так и нематериального характера, определить объект риска и выявить основные факторы риска. Величина финансовых потерь в результате реализации рисков событий (разница между планируемым и фактически полученным финансовым результатом) не может объективно отразить причины отклонения, распределить степень ответственности между сотрудниками организации. Благодаря ССП все объекты риска предприятия и их характеристики систематизированы на определенной интегрированной основе, что гарантирует не только верный

стратегический фокус, но и установление причинно-следственных связей между потерями и факторами риска.

В рамках ССП необходимо выстроить систему управления вокруг новых наборов показателей результативности каждого сотрудника и степени его ответственности за реализацию стратегии управления рисками предприятия. Безусловно, главное при внедрении КСУР – донести значимость системы до персонала предприятия, ее цели и задачи, функции и ответственность каждого сотрудника, определить ключевые показатели эффективности и результативности. Мотивацию менеджмента и персонала необходимо привязать к данным показателям, а затем отслеживать данные их измерений (на основе периодического мониторинга) для того, чтобы понять, какие бизнес-процессы необходимо изменить или скорректировать, как добиться наиболее эффективного распределения ресурсов для обеспечения реализации стратегии риск-менеджмента на предприятии.

Итак, целостный подход – главное в системе сбалансированных показателей, основная задача которой заключается в том, чтобы помочь организации связать результаты (финансовые и нематериальные) с движущими силами (внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала). Таким образом, если предприятие действительно стремится повысить свою ценность на рынке за счет системы риск-менеджмента, оно должно применять комплексный и интегрированный подход к внедрению технологии управления рисками. Разработку системы риск-менеджмента на предприятии следует начинать с определения и описания стратегии риск-менеджмента, используя четкие измеряемые показатели, которые свяжут проект и его реализацию. Достаточно большая практика применения системы сбалансированных показателей в качестве модели перевода стратегии на уровень операционной деятельности позволяет использовать ССП как инструмент реализации стратегии риск-менеджмента. Действительно, это грамотный способ установления взаимосвязей между многочисленными (часто разрозненными) видами деятельности предприятия, которые только в совокупности позволяют обеспечить успех функционирования системы риск-менеджмента, одновременно обеспечивая его целостное руководство и координацию. Идея использования ССП в риск-менеджменте особенно применима на тех предприятиях, где имеются специализированные и коллегиальные органы по управлению рисками в рамках всей организации. Такой подход обеспечивает обоснование общей стратегии риск-менеджмента.

В настоящее время наиболее применяемой в практике процессного моделирования (в рамках построения организационных систем) является методология SADT (Structured Analysis and Design Technique). Преимущество данного способа заключается в построении информационных и функцио-

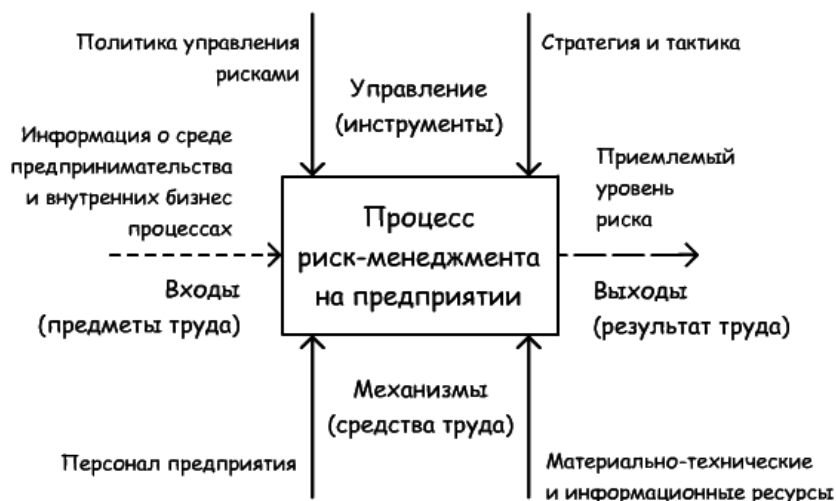


Рис. 1. Процесс КСУР на предприятии

нальных моделей управленческих процессов, входящих в состав единого большого процесса (мегапроцесса).

На рис. 1 процесс риск-менеджмента на предприятии представлен в виде общей схемы (контекстной диаграммы). Контекстная диаграмма – это основа для построения детализированной диаграммы, отражающей последовательность функций системы риск-менеджмента (с точки зрения их значимости для запланированного результата процесса).

закрепляет ограничения деятельности предприятия с учетом выбранного риск-аппетита. В политике риск-менеджмента сформулирована цель, основные задачи, определены ключевые области и указаны основные виды рисков предприятия;

2) разработка методологического аппарата подразумевает утверждение подходов, регламентов, положений к выявлению рисков, их оценке, принятию решений и мониторингу в отношении риск-аппетита предприятия. Данный этап отражает тактическое управление рисками;



Рис. 2. Основные этапы процесса КСУР

При детализации процесса риск-менеджмента необходимо принять решение о структуре объектов моделирования (в нашем случае основных этапов процедур риск-менеджмента), а также о том, из каких именно элементов будет состоять основной бизнес-процесс (рис. 2).

Согласно предлагаемой декомпозиции основными этапами общего процесса риск-менеджмента являются:

1) Разработка политики риск-менеджмента, которая отражает стратегию управления рисками на предприятии. Политика управления рисками устанавливает общие принципы построения и функционирования КСУР и

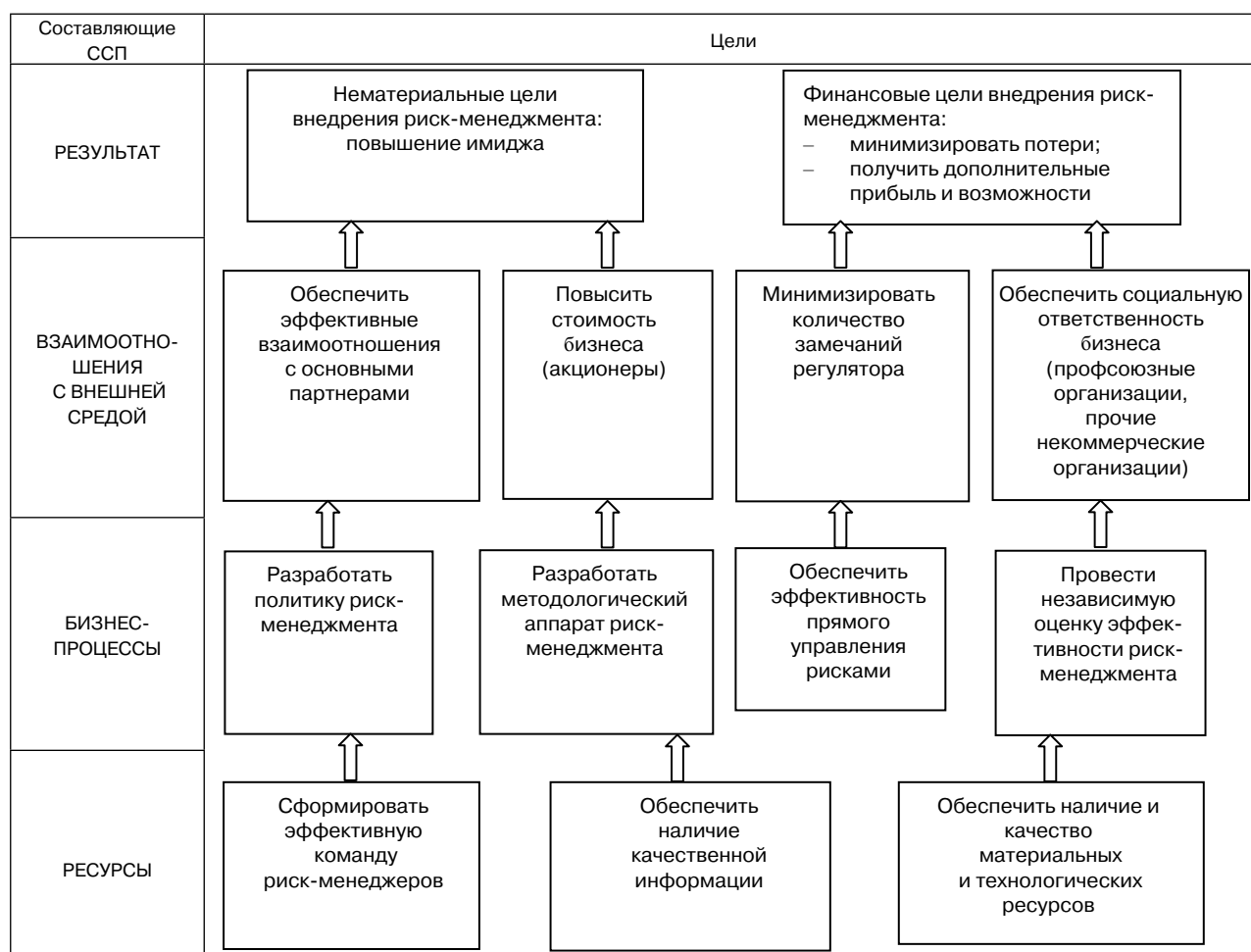


Рис. 3. Пример стратегии построения риск-менеджмента на предприятии на основе ССП

3) прямое управление рисками, которое осуществляют в рамках своих компетенций (на основе методологии и политики управления рисками) подразделения, генерирующие риски и риск-менеджмент;

4) контроль риск-менеджмента, осуществляемый независимыми экспертами.

Важным моментом проектирования любой управленческой системы является определение ее ценности не только для конечного потребителя, но и для всей контактной аудитории, от которой зависит эффективность функционирования предприятия. Наиболее удобным способом продемонстрировать и обосновать цепочку создания ценности проектируемого бизнес-процесса риск-менеджмента является построение системы целей управления рисками, основанной на ССП (действительно, в ходе создания ССП, Нортон и Капланом был написан ряд работ, развивающих понятие цепочки создания ценности [4]).

Итак, разработанная стратегическая карта риск-менеджмента содержит не только показатели, но и целевые критерии проектируемой управленческой системы. Система показателей процесса риск-менеджмента «разворачивается» сверху вниз, при этом детализируются показатели основных этапов (рис. 3).

Согласно разработанной схеме:

- составляющая ресурсов включает в себя требования к наличию и составу необходимых ресурсов для осуществления деятельности по управлению рисками;

- стратегические инициативы или ключевые области стратегии риск-менеджмента предприятия связаны с тремя основными аспектами в рамках непосредственного осуществления бизнес-процессов по управлению рисками: обоснование экономической эффективности риск-менеджмента, реализация технологии риск-менеджмента, процесс совершенствования и корректировки управления рисками;

- составляющая взаимоотношений с внешней средой содержит уникальные преимущества предприятия от внедрения риск-менеджмента в деятельность предприятия;

- составляющая результата отражает нематериальные и финансовые результаты от внедрения риск-менеджмента.

Пример критериальной характеристики бизнес-процесса риск-менеджмента на предприятии приведен в **таблице**.

Таким образом, практика интеграции процессного подхода и стратегического управления

Пример критериальной характеристики процесса риск-менеджмента

Составляющие ССП	Цели	Показатели	Критерии
Результат	- Затраты - Прибыль - Имидж	Снижение непредвиденных расходов Управленческая прибыль Кредитный рейтинг Инвестиционная привлекательность	На 60% за 1 год На 20% за 1 год Fitch – AA S&P – AA Moodys – Aa2 Увеличение инвестиционных вложений на 30 % за 1 год, привлечение иностранных инвесторов
Взаимоотношения с внешней средой	- Партнеры - Акционеры - Регулятор - НКО	Привлечение новых партнеров; увеличение объемов сотрудничества Рост стоимости акций Снижение числа замечаний и предписаний Снижение числа исков	Диверсификация клиентской базы: увеличение числа клиентов на 10 % за 1 год Увеличение объемов продаж на 20 % – на 15 %; – на 60–70 %; – на 60–70 %
Бизнес-процессы	- Политика риск-менеджмента - Методология риск-менеджмента - Прямой риск-менеджмент - Независимая оценка	Согласование с общими целями, сроки разработки Наличие современной методологии риск-менеджмента. Согласованность действий персонала Наличие команды независимых и профессиональных экспертов	100 %, 3 месяца; отсутствие критических замечаний в ходе независимого контроля риск-менеджмента Нарушение методологии риск-менеджмента не более чем в 20 % управленческих решений, на сумму менее 10 % от уставного капитала в год Положительный опыт Проведения независимых оценок в других компаниях
Ресурсы	- Персонал - Информация - Материально-техническое обеспечение	Квалификация риск-менеджеров, сплоченная команда Доступ к информации, качество информации Наличие необходимой материально-технической базы	Положительные итоги обучения, аттестации, отсутствия конфликтов в команде Отсутствие жалоб от команды риск-менеджеров

показывает, что разработку системы целей и критериальных характеристик риск-менеджмента целесообразно проводить одновременно с разработкой самого бизнес-процесса риск-менеджмента. Согласно полученной модели стратегическая система целей риск-менеджмента привязана к показателям бизнес-процесса. Действительно, при построении КСУР обязательным требованием является согласование деятельности всех элементов процесса вдоль цепочки создания ценности. Создание системы целей и показателей в привязке к основным элементам бизнес-процесса позволяет обеспечить эффективное функционирование системы и ее координацию при внедрении.

Грамотно построенный бизнес-процесс управления рисками обеспечивает эффективную схему для определения ключевых областей при разработке и дальнейшей реализации стратегии риск-менеджмента (в рамках общей стратегии предприятия). Моделирование риск-менеджмента на основе процессно-ориентированного подхода позволит определить:

- необходимые ресурсы для построения и последующего текущего управления рисками;
- состав и последовательность основных элементов бизнес-процесса в рамках управления рисками (например, для оптимизации функций и ответственности персонала предприятия);
- задачи влияния риск-менеджмента на взаимоотношение с внешней средой (стейкхолдерами);
- конечную цель риск-менеджмента как синергетический эффект успешного решения согласованных задач.

Таким образом, в результате интеграции процессного подхода и системы управления рисками, основанной на ССП можно получить следующие практические результаты.

1. Система показателей и критериальных характеристик процесса риск-менеджмента, которая включает в себя:

- показатели и критерии обеспечения системы риск-менеджмента необходимыми ресурсами (персонал, организационные, материально-технические, информационные);

– показатели и критерии эффективности деятельности ключевых процессов в рамках осуществления деятельности по управлению рисками;

– показатели и критерии эффективности влияния внедренной системы на взаимоотношения с контактной аудиторией (контрагенты, потенциальные инвесторы, экологические организации, рейтинговые агентства и др.);

– показатели и критерии общего результата от внедрения риск-менеджмента (устойчивость предприятия, минимизация потерь от наступления рисков-событий).

2. Цепочка создания ценности, которая соответствует стратегии и ожиданиям заинтересованных сторон (что позволит отчасти решить проблему оценки эффективности внедрения риск-менеджмента).

3. Уверенность топ-менеджмента предприятия в том, что проектируемая система риск-менеджмента настроена на постоянное повышение эффективности и комплексный учет интересов заинтересованных сторон (контактной аудитории), поскольку основана на измерении показателей всех основных этапов риск-менеджмента, включая непрерывный мониторинг и совершенствование.

Таким образом, интеграция стратегического управления на основе ССП и процессного подхода в рамках построения КСУР обеспечивает создание и поддержание в рабочем состоянии единой системы целей риск-менеджмента, их показателей и критериев достижения, тем более, что для риск-менеджмента появляются дополнительные возможности измерения вклада в общекорпоративные результаты.

Библиографический список

1. Лопатин В.А. Препятствия к реализации процессного подхода в кредитных организациях // Управление в кредитной организации. 2010. № 3

2. A Risk Management Standard. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002 [Электронный ресурс]. – Электронные текстовые данные (360 Кб). – FERMA, 2003.

3. Стандарт COSO ERM. Управление рисками организации. Интегрированная модель. [Электронный ресурс]. – Электронные текстовые данные (334 Кб). – М.: Делойт, 2004.

4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты: преобразование нематериальных активов в материальные результаты / Harvard Business School Press, 2004. – 324 с.

УДК 669.295

Экономическая эффективность производства титановой продукции с высокой степенью готовности (на примере ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»)

© 2011 г. Л.А. Костыгова, А.А. Хотинский, Д.Ю. Санников*

Стратегия развития металлургической промышленности РФ на период до 2020 года предусматривает, что производство цветных металлов в стране должно развиваться по вертикально-интегрированной схеме, начиная от переработки сырья и заканчивая глубокой обработкой металлов

и их сплавов с целью получения технических деталей и узлов [1]. Основная макроэкономическая задача в металлургии – организация производства продукции четвертого и пятого переделов. В то же время увеличение объемов выпуска продукции данных переделов – это очень затратное дело. В связи с этим возникает необходимость управления интеграцией производства продукции с высокой степенью готовности и их экономической оценки [2–4].

Одним из представительных примеров развития интеграции служит ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», стратегической целью которой является организация производства титановой продукции с высокой степенью готовности. Процессы вертикальной интеграции, интенсивно осуществляемые

* Костыгова Л.А. – к.э.н., доцент кафедры прикладной экономики НИТУ «МИСиС».

Хотинский А.А. – финансовый аналитик казначейства ОАО «ВЭБ-лизинг».

Санников Д.Ю. – главный бухгалтер ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА».