

Системный подход к построению корпоративной системы управления рисками

© 2015 г. А.Д. Хайруллина, А.В. Павлова*

Статья посвящена процедурным аспектам риск-менеджмента. Авторами обосновывается последовательность этапов управления рисками в условиях деятельности корпораций, также раскрывается содержание каждого этапа. Предложена модель построения системы управления рисками в корпорации, основанная на теории совместного создания стоимости. Данная модель характеризуется интеграцией стратегического планирования, системы стратегических показателей и ключевых рискованных показателей корпорации. Авторский подход базируется на теории совместного создания ценности корпорации, подразумевающей внедрение устойчивой системы управления рисками каждого из внутренних и внешних контрагентов компании. Предлагается интеграция системы риск-менеджмента и стратегического управления путем определения для каждого показателя ССП (системы стратегических показателей) корпорации соответствующих ключевых рискованных показателей. Также предлагается усовершенствовать экономико-математические методы, применяемые для анализа и оценки рисков, а именно: использовать методы нечеткой логики (конкретно метод нечетких чисел), поскольку данный метод позволяет оценивать вероятность возникновения риска в условиях неопределенности, что особенно актуально для экономической среды, когда входные данные стохастичны. Таким образом, в статье описываются «подводные камни», встречающиеся на каждом этапе процедуры управления рисками в корпоративном менеджменте, и предлагаются подходы к усовершенствованию корпоративной системы управления рисками.

Ключевые слова: корпоративные риски, система риск-менеджмента, идентификация рисков, анализ и оценка рисков, снижение рисков, ключевые рискованные показатели.

В современном менеджменте необходимость научного подхода к управлению корпоративными рисками уже не оспаривается. Более того, в течение последних тридцати лет разработан ряд стандартов риск-менеджмента, раскрывающих в той или иной мере процедурные аспекты построения системы риск-менеджмента в организации. Корпоративные системы управления рисками (КСУР) раскрываются в таких стандартах, как AS/NZS, COSO, FERMA, ISO 31000, ISO 31010 и пр. [1–3]. Надо отметить, что существующие стандарты риск-менеджмента различаются между собой подходами к выстраиванию последовательности и содержательному наполнению этапов управления рисками. Более того, среди теоретиков и практиков риск-менеджмента до сих пор не достигнуто согласие относительно терминологии в области рисков. Так, в одном стандарте под

этапом «анализа» рисков понимается ровно то, что в другом стандарте обозначено как «оценка» рисков. К тому же современный *экономический кризис дает риск-менеджерам уникальную возможность полностью пересмотреть и переформатировать систему управления рисками.*

В данных обстоятельствах считаем возможным предложить авторский подход к выстраиванию эффективной системы управления рисками в корпорациях. Надо отметить, что данный подход базируется как на существующих стандартах риск-менеджмента, так и на опыте отечественных и зарубежных корпораций. Предложенный подход носит рекомендательный характер, является вариантом усовершенствования существующих систем управления рисками в компаниях и применим в организациях любой сферы деятельности (схематично он представлен на **рис. 1**).

В основе предлагаемой модели лежит теория совместного создания ценностей (*Value Co-Creation*), разработанная Венкатом Ремесвейми, которая базируется на следующих предпосылках: диалог, доступ к информации, понимание рисков и прозрачность (*Dialogue, Access, Risk-reward understanding, Transparency, DART*) [4]. Данные предпосылки являются инструментами для обеспечения тесного взаимодействия заинтересованных сторон при создании ценностей. При этом в процесс взаимодействия

* Хайруллина А.Д. — канд. экон. наук, доц. каф. общего менеджмента института управления, экономики и финансов. Казанский (Приволжский) федеральный университет. 420008, Россия, РТ, г. Казань, ул. Кремлевская, д.18. halbi@mail.ru.

Павлова А.В. — д-р экон. наук, доц. каф. общего менеджмента института управления, экономики и финансов. Казанский (Приволжский) федеральный университет, 420008, Россия, РТ, г. Казань, ул. Кремлевская, д.18. 930895@list.ru.



Рис. 1. Процедура риск-менеджмента корпорации, основанная на теории совместного создания ценностей
[The procedure for risk management of the corporation, based on the joint value creation theory]

вовлечены акционеры, топ-менеджмент, сотрудники всех уровней корпорации. Заинтересованность каждой из сторон и их активное участие в процессе создания ценностей обеспечивают рост компании, ее развитие, способствуют повышению качества производимой продукции. Более того, внешние контрагенты также вовлечены в процесс повышения ценности корпорации, что и предопределяет в первую очередь прозрачность и открытость компании.

Благодаря данному подходу корпорация может [5]:

- вовлечь акционеров в процесс планирования и принятия решений, выявив то, что действительно является важным для владельцев компании;
- минимизировать риски, используя знания и опыт всех заинтересованных сторон.

Рассмотрим первый этап процесса построения системы риск-менеджмента – интеграцию стратегического планирования, систему стратегических показателей (ССП) и ключевых рисков показателей (КРП).

На данном этапе в первую очередь разрабатываются стратегические цели компании. Функция целеполагания принадлежит, как правило, Совету директоров, а именно Комитету по стратегии в составе Совета директоров (например, как в ОАО «МТС») либо Комитету Совета директоров по стратегическому планированию и корпоративному управлению (ОАО «ММК»), Комитету по стратегическому планированию (ОАО «РЖД»). В различных компаниях ответственные за стратегическое планирование органы могут иметь другое название.

При стратегическом планировании определяется степень достижения компанией ранее

поставленных целей с помощью анализа основных показателей деятельности (финансовые результаты, производственные показатели, также показатели, характеризующие положение компании на отечественном и мировом рынках, – рейтинги, достижения компании, занимаемая доля рынка на отечественном и мировом рынках). Как правило, план стратегического развития разрабатывается сроком на 3–5 лет с разбивкой по годам, также ежегодно ответственным органом составляется и утверждается бюджет стратегического развития компании. В конце каждого года производится анализ достижения запланированных показателей развития компании согласно утвержденному бюджету. В качестве критериев оценки достижения стратегических целей и текущей деятельности компании выступает разработанная в корпорации система сбалансированных показателей. Нормативные значения ССП определяются на основе анализа мировых тенденций развития экономики, изменений внешней среды, прогнозных значений положения компании на рынке; также могут учитываться уже достигнутые финансовые показатели (на основании годовой отчетности). Большую роль при формировании показателей ССП играют мнения экспертов в данной области.

Очевидно, что для стратегического планирования характерен более высокий уровень неопределенности, чем для оперативного. Поэтому фиксированные нормативные значения ССП чаще всего выражаются в виде интервальных значений, в пределах которых возможны допустимые отклонения нормативного значения. На наш взгляд, при разработке стратегических целей и присвоении им соответству-

ющих показателей ССП необходимо также учитывать риски, которые могут помешать достичь желаемых стратегических результатов. Интеграция стратегического планирования, ССП и риск-менеджмента позволит компании ясно видеть риски, которые могут угрожать всей компании уже на ранней стадии, на этапе планирования, а также при выявлении рисков. Благодаря корпоративной системе показателей организация может обнаружить новые риски, не учтенные ранее. Например, создавая ССП в области построения взаимоотношений с клиентами, компания, выбрав для оценки данного направления показатель количества клиентов, сумма заказов которых за год превышает 50 млн долл., может выявить новую угрозу, которая до этого не была учтена, – невыполнение клиентами своих обязательств [6].

Необходимость выявления рисков уже на уровне стратегического планирования объясняется тем, что на высшем уровне принимаются решения, от которых зависит будущее всего предприятия. Особенностью учета рисков на стратегическом уровне является высокая неопределенность входных данных, так как они построены на прогнозных значениях, а «выход» при этом нужен как можно более точный. Именно поэтому обычные математические методы в данном случае не подходят. Дело в том, что стандартные математические методы не могут учесть нечеткость человеческого мышления и поведения, которые присущи экономическим отношениям и процессам. В связи с этим в данном случае наиболее применима нечетко-множественная модель (т.е. модель нечеткой логики) [7].

Используя нечеткую логику для обработки недетерминированных данных, мы можем оперировать лингвистическими переменными, которые наиболее естественно для человеческого понимания описывают элементы экономических систем. Данная модель легла в основу интеграции показателей ССП и соответствующих им рисков. При этом можно определить вероятность наступления выявленных рисков, что приведет к отклонению показателя ССП от нормативного значения в виде ключевых рисков показателей. КРП являются индикаторами, которые использует компания для получения раннего сигнала об увеличении вероятности реализации риска в различных областях своей деятельности. КРП играют важную роль в системе управления рисками, являясь эффективным инструментом мониторинга предпосылок возникновения риска и подавая сигнал о возможной реализации потенциального рискованного события. Если оценка рисков используется руководством для периодического выявления рисков и определения контрольных действий, то КРП может использоваться в целях определения вероятности недопустимого отклонения значения показателя ССП от нормативного, а также при мониторинге рисков в промежуточных интервалах.

Итак, для определения ключевого рискованного показателя для каждого показателя ССП может

использоваться математический метод, а именно метод нечетких чисел. Элементы теории нечетких множеств и введение нечеткой информации используются при решении известных детерминированных экономических задач, что как раз подходит в нашем случае высокой неопределенности входных данных. Прогнозное значение показателя ССП можно представить интервалом его возможных значений (размахом) и наиболее ожидаемым (средним) значением, т.е. аргументами так называемого треугольного нечеткого числа. Эти аргументы (значимые точки нечеткого числа) естественны для экономического анализа: они отвечают представлениям о пессимистическом, нормальном и оптимистическом вариантах.

Таким образом, можно принять, что показатель ССП – треугольное нечеткое число, то есть представляет собой интервальное значение. Обозначим его через $Z = \{Z_{\min}, Z_{av}, Z_{\max}\}$, а норматив на этот показатель – через P . Тогда риск падения Z ниже норматива P вычисляется по формуле (1) [7].

$$Risk = \begin{cases} 0, & P < Z_{\min} \\ R \left(1 + \frac{1 - \alpha_1}{\alpha_1} \cdot \ln(1 - \alpha_1) \right), & Z_{\min} \leq P < Z_{av} \\ 1 - (1 - R) \cdot \left(1 + \frac{1 - \alpha_1}{\alpha_1} \cdot \ln(1 - \alpha_1) \right), & Z_{av} \leq P < Z_{\max} \\ 1, & P \geq Z_{\max} \end{cases}$$

$$R = \begin{cases} \frac{P - Z_{\min}}{Z_{\max} - Z_{\min}}, & P < Z_{\max} \end{cases}$$

$$\alpha_1 = \begin{cases} 0, & P < Z_{\max} \\ \frac{P - Z_{\min}}{Z_{av} - Z_{\min}}, & Z_{\min} \leq P < Z_{av} \\ 1, & P = Z_{av} \\ \frac{Z_{\max} - P}{Z_{\max} - Z_{av}}, & Z_{av} < P < Z_{\max} \end{cases} \quad (1)$$

Данный показатель дает возможность определить угрозы, которые могут препятствовать реализации стратегии через расчетный показатель вероятности наступления нежелательного события. Уровень риска на основании полученных значений вероятности определяется с учетом специфики деятельности компании, ее масштабов производства, как правило, экспертным путем на основе показателей бухгалтерской отчетности.

Сам этап интеграции стратегического планирования, ССП и риск-менеджмента позволяет компании уже на ранней стадии выявить риски, которые могут угрожать достижению стратегических показателей, разработанных на основе ССП: оценив вероятность нежелательного отклонения показателя ССП от его нормативного значения. Разработанные показатели ССП и соответствующие им риски будут учитываться при идентификации всех рисков, присущих компании. Соотношение стратегических направле-

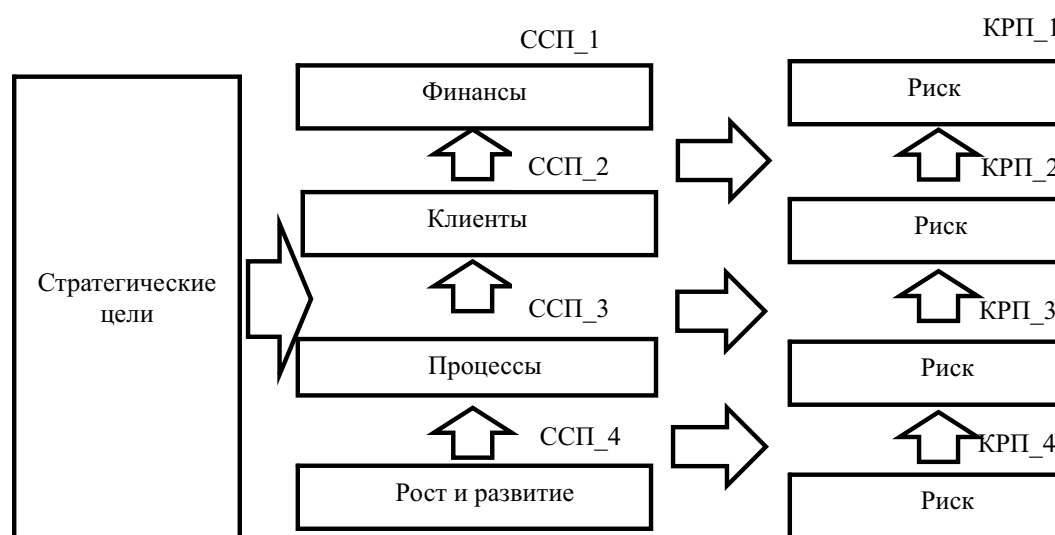


Рис. 2. Соотношение стратегических направлений ССП и соответствующих им рисков
[The ratio of the strategic directions of SSP and the corresponding risks]

ний ССП и соответствующей ей системы рисков схематично изображено на **рис. 2**.

2 этап – идентификация рисков. В процессе идентификации рисков, на наш взгляд, все выявленные риски желательно классифицировать по трем категориям, а именно предотвратимые риски, риски стратегии и внешние риски (**таблица**).

Предотвратимые риски – это риски, возникающие в самой организации, которые связаны с несоблюдением стандартов, внутрикорпоративных кодексов и других нормативных документов организации. Эти риски можно контролировать, их необходимо устранять либо избегать. Система управления риска-

ми данной категории должна быть основана на соблюдении правил, здесь необходимо укоренять корпоративные ценности и контролировать персонал.

Стратегические риски компании обычно берут на себя добровольно – ради максимальной прибыли, которую можно получить, реализуя бизнес-стратегию. Риски данной категории существенно отличаются от предотвратимых, поскольку их нельзя назвать нежелательными по сути. Стратегические риски невозможно контролировать и предотвращать, только соблюдая правила. В этом случае необходима система управления рисками, которая снижала бы вероятность их «материализации», а если события

Выделяемые категории корпоративных рисков на этапе идентификации рисков [Allocated to the category of corporate risks at the stage of identifying risks]		
Предотвратимые риски	Риски стратегии	Внешние риски
Сущность:		
Опасности, которые возникают в самой компании и не дают никаких стратегических преимуществ	Риски, которые компании берут на себя добровольно – ради максимальной прибыли, которую можно получить, реализуя свою бизнес-стратегию	Неконтролируемые внешние риски
Цель:		
Избежать или предотвратить экономически обоснованным способом нежелательное развитие событий	Экономически эффективно снижать вероятность опасного развития событий и смягчать последствия	Экономически обоснованно смягчать последствия нежелательного развития события
Принцип контроля:		
Сильная корпоративная культура, соблюдение правил и предотвращение коррупции Четкое формулирование миссии компании, системы ее ценностей, правил и границ, внутреннего контроля и проверок, стандартные операционные процедуры	Открытое обсуждение рисков, которые могут помешать компании добиться своих стратегических целей; применение таких инструментов, как: карты вероятности и последствий выявленных рисков, ключевые показатели риска. Распределение ресурсов как средство предотвращения опасности	Прогноз рисков посредством: оценки побочного риска и стресс-тестирования; сценарного планирования; анализа действий конкурентов
Задачи отдела управления рисками:		
Курировать и корректировать системы и меры контроля рисков, регулярно проверяя их надежность	Проводить семинары и совещания по анализу риска. Помогать в создании портфеля высокорискованных проектов и планировании их финансирования. Критиковать	Проводить с руководством стресс-тестирование. Сценарное планирование и анализ действий конкурентов. Критиковать

развиваются по негативному сценарию, то помогала бы компании направлять их в нужное русло.

Внешние риски связаны с событиями, на появление которых компания не может повлиять, они происходят вне системы управления компанией. К данной категории относятся природные и политические катастрофы, глубинные макроэкономические сдвиги. Управлять внешними рисками необходимо особым образом: поскольку компания не в силах предотвратить внешние риски, важно выявлять их признаки и пытаться смягчить их последствия.

Каждой категории риска соответствуют свои структуры, отвечающие за выявление, анализ и меры предотвращения вероятных угроз, но суть этих действий одна: заставить сотрудников выискивать слабые места принятых допущений и обсуждать вероятность нежелательного развития событий. На наш взгляд, нет единого рецепта на все случаи жизни, что противоречит убеждениям профессиональных ассоциаций риск-менеджмента, которые стремятся стандартизировать процедуры анализа и оценки рисков и утвердить единые ответственные за это структуры.

Соблюдать правила важно, если речь идет о рисках предотвратимых, но для внешних рисков и рисков, угрожающих стратегии, это абсолютно не применимо, а значит, в подобных случаях нужны другие подходы, предполагающие в том числе открытое и подробное обсуждение риска. Обсуждать риски, в свою очередь, тяжело. В результате многочисленных исследований ученые сделали вывод, что люди переоценивают свою способность оказывать влияние на события, которые на самом деле во многом определяются стечением обстоятельств.

Некоторые особенности коллективной психологии тоже отрицательно сказываются на нашей способности обсуждать опасности и неудачи. Скажем, в ситуации неопределенности коллективы наглядно демонстрируют феномен группового мышления. Если какие-то решения или действия одобряются большинством, то остальные члены группы обычно оставляют свои возражения (пусть и очень ценные) при себе и подчиняются. Все эти психологические особенности – отдельных людей и целых коллективов – объясняют, почему столь многие компании не замечают неявных угроз или неверно их истолковывают. Устранить подобные психологические ловушки и призваны грамотно выстроенные процедуры риск-менеджмента. В такой ситуации расписывать, что можно делать, а чего – нельзя, бессмысленно. Специалисты считают, что наличие правил чаще всего приводит к обратному эффекту. Люди начинают мыслить «согласно инструкциям», они уже не ищут творческих, нестандартных ходов и ничего не обсуждают. Держать под контролем стратегические и внешние риски нужно иначе.

Для управления рисками стратегии рекомендуется создать Совет по анализу рисков. Входящие в него специалисты должны критически оценивать решения разработчиков проекта, выявлять слабые места этих решений и предлагать меры по их устра-

нению. Совет отвечает за то, чтобы оценка риска производилась систематически, по мере разработки продуктов. Совету достаточно собираться один-два раза в год, а руководитель проекта и глава Совета могут встречаться каждые три месяца. Руководители проектов после таких обсуждений могут по-иному посмотреть на свои проекты, выявить недооцененные ранее риски. Зная, в какой атмосфере им предстоит отстаивать свои решения, инженеры заранее готовятся, думают, предусмотрели ли они возможные сбои и ошибки. Совет берет на себя роль коллективного «адвоката дьявола»; его задача – не допустить, чтобы компания увязла в слишком рискованных проектах [8].

Совет по анализу риска не только поощряет активное обсуждение всех связанных с проектами опасностей, он имеет право распоряжаться деньгами. Для каждого этапа проекта согласно степени их инновационности он определяет сроки и резервирует ресурсы. Процедура планирования капиталовложений корпораций обычно выстроена таким образом, что деньги вкладываются прежде всего в проекты, не отягощенные вероятными рисками. Совет по рискам, полагаясь на помощь профильных специалистов, критически рассматривает представленные планы капиталовложений и их оценку рисков и, соответственно, контролирует процесс распределения ресурсов. На ежегодном совещании по распределению капитала руководители проектов защищают свои заявки в присутствии коллег и руководства. Любой менеджер хочет, чтобы его проект получил финансирование, но поскольку капиталовложения планируются с учетом рисков, то сотрудники учатся объективно оценивать вероятные угрозы.

К внешним рискам (третья категория согласно табл. 1), как правило, не применимы меры контроля за предотвратимыми рисками и рисками стратегии. Они обычно никак не зависят от самой компании; все, что она может, – это их выявлять, оценивать потенциальные последствия и думать, что делать, если события будут развиваться по нежелательному сценарию. Опасности внешнего характера иногда очевидны, поэтому к ним применимы те же меры, что и к рискам стратегии. По большей части для внешних угроз нужны иные аналитические подходы, поскольку либо вероятность опасного развития событий очень мала, либо их трудно предвидеть, когда выстраивают стратегию. Чаще всего для выявления внешних рисков используют следующие методы:

- стресс-тесты побочного риска. Они помогают компаниям оценить последствия серьезных изменений (речь идет об одном или двух переменных факторах), которые будут немедленными и сильными, хотя точно сказать, когда произойдут вызвавшие их события, невозможно;

- сценарное планирование. Этот метод предназначен для анализа более или менее отдаленного будущего. Метод разработан в 1960-х гг. в компании «Shell Oil». Он позволяет создавать правдоподобную картину «состояния мира» через пять-десять

лет. Специалисты анализируют природные явления, политические, экономические, технологические, социальные, нормативно-правовые факторы и выбирают несколько (обычно четыре), воздействие которых на бизнес будет особенно ощутимым;

– анализ действий конкурентов. Он помогает оценить степень опасности для компании новых технологий или изменения стратегий конкурентов.

При этом для выявления рисков названных выше категорий могут также применяться метод экспертных оценок, вопросники, обзор документации, средства сбора информации, контрольные таблицы, *SWOT-анализ*, анализ предположений, диаграммы, анализ видов и последствий отказов (*FMEA*), анализ макроэкономических показателей и тенденций развития внешней среды, контроль бизнес-процессов на соблюдение корпоративных правил и норм.

Таким образом, классификация рисков по трем категориям облегчит выбор методов для их анализа и оценки, повысит эффективность управления рисками каждой категории. При этом каждый выявленный риск будет сопоставляться с соответствующим ему показателем ССП, что позволит расширить список рисков, угрожающих достижению стратегических целей компании, и принять необходимые меры для эффективного управления. Ответственность за выявление рисков по трем категориям необходимо возложить на группы рисков в подразделениях компании – рабочие группы по управлению рисками: по управлению рисками стратегии, по управлению предотвратимыми и по управлению внешними рисками. Этап идентификации рисков является важным в процессе риск-менеджмента, так как от полноты и достоверности выявленных рисков зависят стратегическое развитие компании и достижение поставленных ею целей.

На следующем этапе управления рисками производится качественная и количественная оценка рисков. Качественная оценка – это определение степени влияния риска на деятельность компании в соответствии с внутренними критериями и вероятностью риска, основанной на коллективной и экспертной оценке. Количественная оценка рисков – определение влияния риска в денежном выражении на основании статистических данных. Для каждой корпорации допустимый уровень ущерба от риска индивидуален, он может устанавливаться в зависимости от масштабов деятельности компании, от риск-аппетита компании, от финансовых результатов компании. В качестве методов качественной и количественной оценки используются: метод сценариев, метод Монте-Карло, *VAR*-метод, могут также применяться описанный ранее метод нечетких чисел, структурированный анализ сценариев методом «что, если?» (*SWIFT*), анализ первопричины (*RCA*), экспертный метод и другие. Каждая компания выбирает наиболее подходящий для нее метод с учетом специфики ее деятельности и поставленных задач.

Оценкой рисков занимаются рабочие группы по управлению рисками. В каждой бизнес-единице компании существует такая группа, которая готовит

отчет для совета по анализу рисков, которые были выявлены на семинарах и при коллективном обсуждении. При ежегодной публичной защите своих проектов их руководители также готовят отчет по оценке рисков. Таким образом, качественная и количественная оценка рисков осуществляется на нескольких уровнях, что позволяет повысить точность оценки рисков и сформировать наиболее целесообразные мероприятия по снижению рисков на следующем этапе. Конечным результатом данного этапа является сформированная карта рисков.

После того как риски оценены, необходимо определить их приемлемость и допустимость. Основной принцип, которым руководствуется Совет по анализу рисков при решении о принятии рисков, это стоимость мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения рисков, которая должна быть меньше возможного ущерба от реализации риска. На основе данного принципа принимаются проекты только с приемлемым уровнем риска. Если же риски превышают допустимый уровень ущерба, то группой риска разрабатываются мероприятия по их снижению, после чего отчет о разработанных мероприятиях направляется на рассмотрение в Совет по анализу рисков, далее он утверждается Советом директоров либо комитетом Совета директоров по управлению рисками.

Заключительным этапом процедуры риск-менеджмента является этап мониторинга и аудита. Для предотвратимых рисков контроль заключается в соблюдении корпоративной культуры, внутренних правил и норм, для рисков стратегии и внешних рисков необходим контроль с помощью ключевых рисковых показателей, которые определяются на основании разработанных предупредительных мероприятий по управлению рисками. Контроль необходим со стороны Совета по анализу рисков за соблюдением выполнения плана мероприятий по снижению рисков. Регулярные ежегодные (несколько раз в год) совещания и семинары для всех сотрудников компании и подразделений также позволят контролировать уровень риска и его приемлемость для корпорации.

Таким образом, предлагаемая концепция по усовершенствованию процесса построения системы риск-менеджмента в корпорации основана на следующих ключевых моментах:

– всю концепцию пронизывает теория совместного создания ценностей, суть которой заключается в том, что каждая заинтересованная сторона вносит свой вклад в создание ценности компании и способствует тем самым ее развитию. Все участники процесса создания ценности хотят больше знать о компании и ее внутренних процессах. Тем самым ответственность менеджеров за прозрачность компании и способность обсуждать сложности со всеми заинтересованными участниками возрастает. Такой подход создаст атмосферу доверия, что является необходимым условием успешного взаимодействия инвесторов, менеджеров, акционеров и сотрудников. Одновременное использование практик стратегиче-

ского управления рисками и совместного создания ценностей улучшает качество управления рисками в компании в целом;

- интеграция системы риск-менеджмента и стратегического управления путем определения для каждого показателя ССП корпорации соответствующих рисков. Данное мероприятие позволит уже на раннем этапе стратегического планирования выявить риски, которые могут помешать достичь главной цели компании, предпринять необходимые шаги для снижения вероятности реализации потенциальных угроз;

- важным моментом является расчет вероятности реализации выявленных рисков, угрожающих реализации плана стратегического развития компании. Для этого предлагаем рассчитывать ключевые рискованные показатели, которые позволяют выявить наиболее серьезные риски и оперативно отреагировать на них, снизив возможные негативные последствия. Каждому показателю ССП должен соответствовать свой показатель КРП;

- на этапе идентификации рисков рекомендуется классифицировать выявленные риски по трем категориям: предотвратимые риски, риски стратегии, внешние риски. Данная классификация связана с разными причинами возникновения рисков, а следовательно, необходимо применять к выявленным категориям рисков различные методы управления. Жестким соблюдением правил и законодательных норм, экономическими и юридическими экспертизами можно отвести лишь некоторые угрозы деятельности корпорации. Чтобы надежно держать под контролем риски и находить способы смягчения их последствий, нужно систематически отслеживать риски разных категорий, разработав для каждой соответствующие процедуры;

- также предлагается усовершенствовать экономико-математические методы, применяемые для анализа и оценки рисков, а именно использовать методы нечеткой логики (метод нечетких чисел), поскольку данный метод позволяет оценивать вероятность возникновения риска в условиях неопределенности, что особенно актуально для экономической среды и стратегического планирования, когда входные данные стохастичны.

Таким образом, системный подход к реализации предлагаемой модели построения риск-менеджмента охватывает все уровни управления, что позволяет комплексно выявлять и предупреждать риски, угрожающие достижению стратегических целей корпорации.

Библиографический список

1. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний / пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2008. 208 с.
2. Куликова Е. Риски корпоративного управления: подходы к оценке с позиции миноритарного акционера // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2011. № 14. С. 45–27.
3. Марцынковский Д. Обзор основных аспектов риск-менеджмент. Сайт Корпоративный менеджмент, 2011. URL: http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml (дата обращения: 15.09.2015).
4. Международный стандарт ISO 31000:2009 «Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания», 2009. 32 с.
5. Стандарты управления рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров, 2003. 16 с.
6. AS/NZS 4360:2004 - Risk Management, issued by Standards Australia. P. 13.
7. Ремесвейми В., Прахалад К.К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 352 с.
8. Московкин А. Создавая стратегию управления рисками. URL: http://www.cfo-russia.ru/stat/index.php?article=299&sphrase_id=118600 (дата обращения: 15.09.2015).
9. Каплан Р., Майкс А. Отличная идея управления рисками: новые принципы // Harvard Business Review. 2012. № 8. С. 40–53.
10. Хайруллина А.Д., Шагабудинова З.В. Теория совместного создания ценностей как основа стратегического управления рисками компании // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации: Материалы VII Международной научно-практической конференции. Саратов, 2012. С. 174–179.
11. Недосекин А.О., Абдулаева З.И. Нечетко-логический граф сбалансированных показателей эффективности // Проблемы и механизмы инновационного развития минерально-сырьевого комплекса России: Сборник трудов Международной научно-практической конференции / СПб.: Национальный минерально-сырьевой университет «ГОРНЫЙ». 2012. С. 69–73.
12. Маккарти М.П., Флинн Т.П. Риск: управление на уровне топ-менеджеров и советов директоров / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.

Ekonomika v promyshlennosti=Economy in the industry
 2015, no. 4 October – December, pp. 39–46
 ISSN 2072-1633 (print)
 ISSN 2413-662X (online)

A systematic approach to constructing a corporate risk management system

Khairullina A.D., Pavlov A.V. – Kazan Federal University, 18 Kremlyovskaya Str., Kazan, 420008, Republic

of Tatarstan, Russian Federation. halbi@mail.ru. 930895@list.ru.

Abstract. The article is devoted to the aspects of risk management procedure. The author substantiates

the sequence of steps of risk management in a corporation, discloses the contents of each stage. A model of constructing a system of risk management in the corporation, based on the theory of joint value creation is suggested. This model is characterized by the integration of strategic planning, the system of strategic indicators and key risk indicators of the corporation. The author's approach is based on the theory of joint value creation of the corporation, which implies the introduction of a sustainable system of risk management of each internal and external customers of the company. The integration of risk management and strategic management by determining the related key risk indicators for each indicator in the the strategic indicators system (SIS) is suggested. It is proposed also to improve the economic and mathematical methods used for risk analysis and assessment, namely to use the fuzzy logic methods (the method of fuzzy numbers), because this method allows to estimate the probability of risk under conditions of uncertainty, which is especially important for the economic environment with stochastic input. Thus, the article describes the «pitfalls» that occur at each stage of risk management in corporate management and suggests approaches to improve corporate risk management system.

Keywords: corporate risks, risk management system, risk identification, analysis and risk assessment, risk reduction, key risk indicators.

References

1. Barton T., Shenkir U., Uoker P. *Risk-menedzhment. Praktika vedushchikh kompanii*. [Risk management. The practice of leading companies.]. Moscow: Izd. dom «Vil'yams», 2008. 208 p. (In Russ).
2. Kulikova E. Corporate governance risks: approaches to assessment from the perspective of a minority shareholder. *Aktsionernoe obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya*. 2011. No. 14. Pp. 45–27. (In Russ).
3. Martsynkovskii D. Overview of the main aspects of risk management. Sait *Korporativnyi menedzhment*, 2011. Available at: http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml. (accessed: 15.09.2015). (In Russ).
4. *Mezhdunarodnyi standart ISO 31000:2009 «Menedzhment riskov. Printsipy i rukovodyashchie ukazaniya»*. [The international standard ISO 31000: 2009 «Risk management. Principles and Guidelines «]. 2009. 32 p. (In Russ).
5. *Standarty upravleniya riskami Federatsii evropeiskikh assotsiatsii risk-menedzherov*. [Risk management standards of the European Federation of Associations of risk managers]. 2003. 16 p. (In Russ).
6. AS/NZS 4360:2004 – Risk Management, issued by Standards Australia. P. 13.
7. Remesveimi V., Prakhala K.K. *Budushchee konkurentsii. Sozdanie unikal'noi tsennosti vmeste s potrebitelyami*. [Future competition. Create a unique value with customers]. Moscow: Olimp-Biznes, 2006. 352 p. (In Russ).
8. Moskovkin A. *Sozdavaya strategiyu upravleniya riskami*. [Creating a risk management strategy]. Available at: http://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=299&sphrase_id=118600. (accessed: 15.09.2015). (In Russ).
9. Kaplan R., Maiks A. *Otlichnaya ideya upravleniya riskami: novye printsipy*. [Excellent idea of risk management, new principles]. *Harvard Business Review*. 2012. No. 8. Pp. 40–53. (In Russ).
10. Khairullina A.D., Shagabutdinova Z.V. Ekstsellent idea of the risk management, Nev printsipov. *Aktual'nye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki v usloviyakh modernizatsii: Materialy VII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*. Saratov, 2012. Pp. 174–179. (In Russ).
11. Nedosekin A.O., Abdulaeva Z.I. Fuzzy-logic Count balanced performance. *Problemy i mekhanizmy innovatsionnogo razvitiya mineral'no-syr'evogo kompleksa Rossii: Sbornik trudov Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*. St. Petersburg: Natsional'nyi mineral'no-syr'evoi universitet «GORNII». 2012. Pp. 69–73. (In Russ).
12. Makkarti M.P., Flinn T.P. *Risk: upravlenie na urovne top-menedzherov i sovetov direktorov*. per. s angl. [Risk: Management at the level of top management and boards of directors]. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2005. 234 p. (In Russ).

Information about authors: *Khairullina A.D.* – Candidate of Economics Sciences, Senior Lecturer, *Pavlov A.V.* – Doctors of Economic Sciences, Professors.