

УДК 338.2

## СИЛЬНАЯ КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КАК НЕОТЪЕМЛЕМЫЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

**Омарова З.Н.**

*АНО ВПО «Московский гуманитарно-экономический институт» (Северный филиал),  
Коряжма, e-mail: director@nmgei.atnet.ru*

В статье рассматривается понятие «культура управления рисками» как важнейшая составляющая риск-менеджмента. Дается определение культуры управления рисками как существующей в организации системы ценностей и способов поведения, которая определяет суть и форму решений, принимаемых в области управления рисками. Обосновывается важность развития культуры управления рисками в российских компаниях как необходимого условия их стабильного функционирования. Без сильной культуры управления рисками никакая сумма инвестиций в информацию о риске, аналитику риска, на риск экспертов не защитят компанию от потенциального бедствия или от пропущенных возможностей для роста. Проанализированы проблемы внедрения культуры управления рисками в организации. Описаны конкретные шаги руководства, необходимые для развития и формирования комплексной и эффективной системы управления рисками всей компании. Перечислены принципы, способствующие повышению культуры управления рисками.

**Ключевые слова:** управление рисками, культура риск-менеджмента, сильная культура управления рисками, принципы, ценности

## A STRONG CULTURE OF RISK MANAGEMENT AS AN INTEGRAL ELEMENT OF THE SYSTEM OF RISK MANAGEMENT

**Omarova Z.N.**

*Moscow Humanitarian-Economic Institute (North Branch), Koryazhma, e-mail: director@nmgei.atnet.ru*

In article the concept of «culture of risk management» as the most important component of a risk management is considered. Definition of culture of risk management, as the system of values and ways of behavior existing in the organization which defines an essence and a form of the decisions made in the field of risk management is given. The importance of risk management culture in the Russian companies as the necessary condition of their stable performance is substantiated. Without a strong culture of risk management any amount of investments into information on risk, to risk analytics, on risk experts, won't protect the company from potential disaster or from the missed opportunities for growth. Problems of introduction of culture of risk management in the organization are analyzed. The concrete steps of the management necessary for development and formation of a complex and effective control system of risks of all company are described. The attitudes promoting increase of culture of risk management are given.

**Keywords:** risk management, the risk management culture, a strong risk management culture, attitudes, values

Тема культуры управления рисками, на сегодняшний день является, пожалуй, самой важной в риск-менеджменте. Риск-менеджеры все больше и больше внимания стали уделять развитию культуры управления рисками, в связи с чем появилась острая необходимость в квалифицированных кадрах, способных моделировать и финансово оценивать риски. Все подходы риск-менеджмента эффективны настолько, насколько развита культура управления рисками в организации и насколько значима роль, которую риск-менеджеры играют в развитии этой культуры [6].

Культура управления рисками является важнейшей составляющей системы риск-менеджмента. В современном экономическом словаре «управление риском» (risk-management) определяется как «деятельность предприятия, фирмы, банка, направленная на сокращение возможных потерь, обусловленных риском» [4].

Культура управления рисками оказывает влияние на принимаемые руководством и работниками решения, даже если не проводится оправданный анализ возможных рисков и потенциальных выгод. В целом культуру управления рисками можно охарактеризовать как существующую в организации систему ценностей и способов поведения, которая определяет суть и форму решений, принимаемых в области управления рисками [5].

Культура управления рисками является средством обеспечения того, что будут приняты не просто необходимые, а тщательно продуманные и взвешенные меры.

Множество фирм терпят крах из-за неудач в управлении рисками, зачастую из-за недостатка внимания к культуре управления рисками. Риски были либо проигнорированы, либо недооценены или искажены. Необходимо формирование такой организационной культуры, при которой весь

управленческий персонал компании будет заинтересован не только в получении большей прибыли, но и в адекватном управлении рисками. Размер вознаграждения каждого сотрудника должен зависеть не только от финансовых итогов его деятельности, но и от того, насколько эффективно он управляет рисками.

*Культура управления рисками в организации может оцениваться по следующим вопросам:*

- настрой топ-менеджеров и руководства среднего звена;
- информирование по вопросам профессиональной этики и рисков;
- стимул со стороны работников действовать в соответствии с установленными правилами;
- должным ли образом со стороны руководства учитываются риски в процессе принятия решений;
- влияние существующей культуры управления рисками на отношения с партнерами;
- оценка рисков в процессе найма персонала [5].

Внедрение и развитие культуры управления рисками – это сложный и длительный процесс. И этот процесс должен начинаться сверху, т.е. необходимо понимание, что управление рисками является всеобщей задачей и ответственностью [2]. Зачастую служба риск-менеджмента не находит поддержку со стороны руководства, сотрудники подразделений расценивают управление рисками как неоправданную дополнительную нагрузку и, как следствие, подходят к процессу формально, а где-то сотрудники компании умалчивают о рисках, пытаясь избежать ответственности или наказания.

Первый шаг к внедрению культуры управления рисками подразумевает выявление наиболее существенных рисков и угроз, которые могут негативно повлиять на цели предприятия. Второй шаг предполагает ранжирование выявленных рисков на основе вероятности и ущерба от их реализации. Третий и, пожалуй, самый важный шаг – постепенное внедрение мероприятий, которые могут предотвратить либо минимизировать негативный эффект от реализации выявленных рисков.

Управление рисками на 5% – процесс, на 95% – культура. Развитие культуры управления рисками – это постепенный процесс, требующий от руководства последовательных действий (рис. 1).

Развитая культура управления рисками подразумевает:

- открытость – сотрудники не боятся поднимать вопросы и проблемы, с которыми они сталкиваются каждый день, и открыто обсуждать собственные ошибки, потому что на них учатся;
- сотрудничество – сигналы о возможных угрозах и рисках свободно и быстро передаются между сотрудниками;
- высокий уровень внимания – умение правильно анализировать риски и соотносить величину рисков с ожидаемыми доходами;
- быстрое реагирование на риски – системно и быстро реагировать на угрозы;
- ответственность – каждый сотрудник чувствует ответственность за принятие правильных решений;
- соблюдение правил.

Для повышения уровня культуры управления рисками в организации необходимо:

- повышать уровень значимости системы управления рисками;
- привлекать в процесс управления рисками высшее руководство для более четкого понимания рисков, возникающих в повседневной деятельности организации;
- выстраивать материальные стимулы с учетом риска (система выплаты вознаграждений оказывает влияние на результативность работы и применяемые подходы к принятию рисков). Выплата вознаграждений должна учитывать степень проявленной работниками осмотрительности при принятии рисков;
- предоставление точной информации органам управления. Важным является также предоставление «неотфильтрованной» информации, что подразумевает предоставление информации обо всех негативных фактах с точки зрения управления рисками;
- четко формулировать риск-аппетит организации и обеспечить его применение на уровне всей организации. Обеспечить

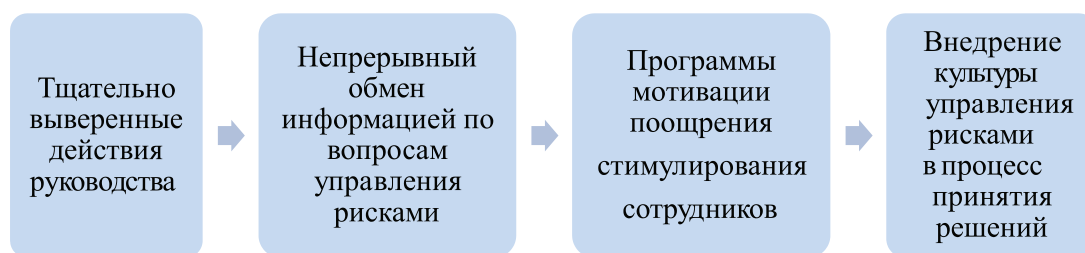


Рис. 1. Действия руководства по развитию культуры управления рисками

соответствие между уровнем риск-аппетита и стратегическими целями организации [3].

Культура управления рисками должна быть внедрена не только в риск-мониторинг, а также в процесс принятия бизнес-решений и в систему стимулирования.

Сильная культура управления рисками отображает ценности, способности и возможности, необходимые для эффективного управления рисками (рис. 2):

- бдительность – обращать внимание на возникающие угрозы и возможности;
- гибкость – решать и действовать вовремя;
- сотрудничество – умение эффективно сотрудничать по вопросам риска;
- коммуникация – обмениваться информацией и идеями о рисках;
- дисциплина – знать и выполнять, то, что является правильным с точки зрения риска;
- талант – привлекать и мотивировать людей, у которых есть необходимые знания и навыки риска;
- лидерство – вдохновлять, поддерживать, практиковать вознаграждения за хорошее управление рисками.

является частью стратегического управления компанией и что они должны помочь в управлении рисками, с которыми они сталкиваются в процессе своей работы, в идентификации, выявлении, в оценке этих рисков и формировании предложений по их оптимизации. Управлять рисками – ответственность каждого сотрудника.

Результатом внедрения сильной культуры управления рисками должны стать:

- 1) устойчивая система управления всевозможными рисками;
- 2) эффективная культура управления рисками и внутренний регламент процедур измерения, мониторинга и контроля с соответствующими механизмами, такими как методология измерения степени подверженности риску;
- 3) автоматизация инструментов управления рисками;
- 4) создание системы оценки рисков.

Руководство должно осознать всю важность и необходимость формирования комплексной и эффективной системы управления рисками всей компании. Без сильной культуры управления рисками никакая сумма инвестиций в информацию о риске,



Рис. 2. Элементы сильной культуры управления рисками

Нет необходимости каждой компании иметь отдельного руководителя службы управления рисками, но кто-то сверху должен нести ответственность за деятельность по управлению рисками в рамках всей организации.

Самое главное, чтобы все сотрудники и персонал понимали, что риск-менеджмент

аналитику риска, на риск экспертов не защитят компанию от потенциального бедствия или от пропущенных возможностей для роста.

Управление рисками – это возможность достойно распоряжаться всеми преимуществами и свойствами имеющихся ресурсов, принимая исключительно обоснованные,

взвешенные решения и действовать на их основе [1].

Отметим, что именно с помощью повышения уровня культуры управления рисками риск-менеджмент может выйти на новый уровень своего развития, поможет предотвратить и пережить в дальнейшем кризис с наименьшими потерями.

#### Список литературы

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управление рисками: учебное пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 7
2. Зинкевич В.А. Культура управления рисками – основа эффективной системы риск-менеджмента // «Риск-менеджмент в кредитной организации». – 2013. – № 4. – С. 42.
3. Ильин И.Е. Управление рисками в условиях глобального финансового кризиса // Управление в кредитной организации. – 2009. – № 1. – С. 18–23.
4. Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. Современный экономический словарь. – 6-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 236.
5. Оцените культуру управления рисками в вашей организации. Институт аудиторских комитетов. [Электронный ресурс] URL: [www.kpmg.ru/aci](http://www.kpmg.ru/aci).
6. Эффективное антикризисное управление [Электронный ресурс] : научно-практ. журн. – СПб.: ООО «Издательский Дом «Реальная экономика», 2000 – ISSN 20788886. 2013. – № 3. – С. 20–23.

#### References

1. Baldin K.V, Vorob'jov S.N. Upravlenie riskami: uchebnoe posobie dlja studentov vuzov. M.: JuNITI-DANA, 2012. pp. 7
2. Zinkevich V.A. Kul'tura upravlenija riskami osnova jefektivnoj sistemy risk-menedzhmenta // «Risk-menedzhment v kreditnoj organizacii». 2013. no. 4. pp. 42.
3. Il'in I.E. Upravlenie riskami v uslovijah global'nogo finansovogo krizisa // Upravlenie v kreditnoj organizacii. 2009. no. 1. pp. 18–23.
4. Rajzberg B., Lozovskij L., Starodubceva E. Sovremennyj jekonomicheskij slovar'. 6-e izd., ispr. M.: INFRA-M, 2013. pp. 236.
5. Ocenite kul'turu upravlenija riskami v vashej organizacii. Institut auditorskih komitetov. [Jelektronnyj resurs] URL: [www.kpmg.ru/aci](http://www.kpmg.ru/aci).
6. Jeffektivnoe antikrizisnoe upravlenie [Jelektronnyj resurs] : nauchno-prakt. zhurn. SPb.: ООО «Izdatel'skij Dom «Real'naja jekonomika», 2000 – ISSN 20788886. 2013. no. 3. pp. 20–23.

#### Рецензенты:

Богатырев А.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой финансов и бухгалтерского учета, АНО ВПО «Московский гуманитарно-экономический институт» (Нижегородский филиал), г. Нижний Новгород;

Романова А.Т., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и управления, АНО ВПО «Московский гуманитарно-экономический институт», г. Москва.

Работа поступила в редакцию 01.04.2015.