

## Уровни управления рисками в организации

Федоров Д.А.  
dmitriy.f10@yandex.ru

*Санкт-Петербургский национальный университет информационных технологий, механики и оптики  
Институт холода и биотехнологий*

***В статье рассмотрены основные проблемы и различные подходы к управлению рисками в организации. Предложен новый и универсальный подход к управлению рисками в организации.***

***Ключевые слова:*** риск, управление, принятие решений, децентрализованный подход, централизованный подход.

Любая организация это сложная многоуровневая система с множеством различных элементов и связей между ними. Менеджмент риска понимается нами как систематическое приложение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией по вопросам риска [1].

В составе большинства организаций можно выделить три основных уровня управления рисками: низший, средний и высший. На различных уровнях системы управления предприятием процессы, которые могут привести к возникновению и реализации рисков могут быть восприняты и оценены участниками процесса принятия решений по-разному. Различия в подходах возникают из-за различий в характеристиках, обуславливающих функционирование уровня управления, а так же в результате субъективного подхода к риску индивидов, принимающих решения. Здесь так же важно чтобы совпадали цели управления рисками, преследуемые на различных уровнях управления, с целями собственников предприятия и акционеров (стейкхолдеров). Если интересы лиц, принимающих решения не находятся в соответствии с интересами владельцев фирмы, то неизбежно эта фирма будет подвергаться рискам, которым она не должна была подвергаться, и будет избегать риски, которые она должна эксплуатировать.

В первую очередь различные уровни управления характеризуются различным объемом доступной информации, это обуславливает различия в восприятии рисков, различное понимание вероятности возникновения опасной ситуации, возможности исключения или ограничение ущерба. Различия в подходах оценки и управления рисков возникают в результате различного видения ситуации и картины происходящего в целом, так же это связано с тем, что на различных уровнях управления работают люди с различным образованием и различным опытом.

В теории, механизм обнаружения и управления рисками, построенный на строгой иерархии, выглядит надежным, способным противостоять рискам,

возникающим в процессе функционирования организации. Однако на практике обнаруживается, что иерархическая структура управления риском зачастую не может оперативно реагировать на возникающие риски или не в состоянии управлять ими. Для лучшего понимания ситуации необходимо рассмотреть подходы к управлению риском сложившиеся в современной практике управления рисками: централизованный и децентрализованный.

Отличительной чертой централизованного подхода к рискам является наличие единого центра принятия решений, обычно функцию центра принятия решения выполняет непосредственно руководитель компании или высшее руководство компании.

Решения, принимаемые при такой структуре управления организацией, в том числе и рисками, основывается, в первую очередь, на опыте и субъективном понимании сложившейся проблемы. В процессе выработки управляющего воздействия, центр принятия решений опирается на мнение и опыт экспертов и квалифицированных специалистов, это позволяет руководителю предприятия принимать грамотные и не противоречивые решения по управлению рисками. Положительными качествами такого подхода является то, что все рычаги воздействия и необходимые ресурсы, а так же вся информация о деятельности организации, о природе возникновения и развития выявленного риска находятся в одних руках, соответственно линия управляющих воздействий имеет свою последовательность. Последовательность в принятии решений необходима для четкой работы всех составных частей компании. В первую очередь решаются срочные вопросы, а потом второстепенные, это может негативно отразиться на функционировании организации. Одним из важнейших положительных качеств централизованного подхода является отсутствие противоречий в системе управления рисками.

Наличие единого центра принятия решений в лице руководителя предприятия несет в себе так же и отрицательные качества. В первую очередь, необходимо отметить, что в результате такого подхода к управлению рисками, безусловно, будет образовываться очередь из заявок на принятие решений по возникающим проблемам, от принципа формирования очереди заявок будет так же зависеть качество принимаемых решений, а так же их своевременность и актуальность. Отсутствие механизма формирования очереди приведет к росту реализации рисков имеющих отрицательные последствия. В результате того, что все решения принимаются одним человеком или малой группой лиц, появляется вероятность принятия решений, которые принесут негативные последствия для организации, такие как: потеря возможности получения дополнительного дохода, потеря или сокращение прибыли, появление дополнительных убытков, нарушения взятых на себя обязательств, банкротство организации, и т.д.

Так же, в результате различных обстоятельств, таких как: отсутствие необходимой информации о возникшей проблеме, отсутствие опыта и знаний в области принимаемого решения, субъективное мнение человека принимающего решение, выбранная альтернатива действий может оказаться частично неверной или абсолютно неэффективной. В большинстве случаев принимаемые

решения не отличаются своей оригинальностью и новизной, причиной этому служит большая загруженность лица принимающего решение, что приводит к типизации, обобщению и стандартизации управленческих воздействий на риск, творческая и инновационная составляющая в таких решениях практически отсутствует.

При децентрализованном подходе к управлению рисками единый центр принятия решений отсутствует. Принятие управленческих решений разделено и возложено на руководителей различных уровней. При таком подходе к управлению так же сохраняется иерархия руководителей, в данном случае руководители ограничены компетенцией, наличием необходимой информации и ресурсов для подготовки управленческого воздействия. Процесс управления рисками сводится к постепенной передаче информации о рисках и о принятых управленческих воздействиях от низших уровней управления к высшим уровням управления ее фильтрации, обобщению и концентрации. Таким образом, создается достаточно сложная, но в тоже время эффективная модель управления рисками, возникающими в процессе функционирования организации.

Условно децентрализованное управление рисками в компании можно разделить на три уровня, каждый из этих уровней управления характеризуется следующими свойствами: оперативностью, обеспеченностью ресурсами, адаптацией, гибкостью, эффективностью, надежностью, степенью избегания риска. Характеристики уровней управления представлены в Таблице 1.

Табл. 1 Характеристики уровней управления рисками.

Характеристика уровня управления	Низший уровень управления	Средний уровень управления	Высший уровень управления
Оперативность	Система способна произвести управленческое воздействие на объект управления в условиях риска за минимальный отрезок времени. Этот уровень первым сталкивается с рисками и может произвести управленческое воздействие в краткосрочный период, при условии способности выработать эффективное управленческое воздействие	Системе требуется большее количество времени, чем низшему уровню управления, чтобы произвести управленческое воздействие на объект управления в условиях риска. Снижение оперативности связано с задержками поступления всей необходимой информации с нижнего уровня управления для принятия корректного управленческого решения.	Задержки в принятии решения наиболее велики, в результате наличия в цепочке передачи информации большего числа посредников. Решения, принимаемые на этом уровне, являются стратегическими для компании, что определяет продолжительность в выборе необходимой альтернативы действия, по этой причине так же появляются временные задержки в принятии решений.
Обеспеченность	Обладает	Сосредоточены все	Обладает всеми

ресурсами	наименьшим по сравнению с остальными количеством необходимых ресурсов для дальнейшего успешного функционирования, а так же для обнаружения, исследования, анализа и управления рисками, таких как: информация, человеческие ресурсы, материальное обеспечение и т.д.	необходимые ресурсы, такие как: информация, человеческие ресурсы, материальное обеспечение для дальнейшего успешного принятия решений связанных с управлением риском на уровне подразделений, департаментов и филиалов, а так же для обнаружения, исследования, анализа рисков.	доступными для организации ресурсами, такими как: информация, человеческие ресурсы, материальное обеспечение для дальнейшего успешного функционирования, а так же для обнаружения, исследования, анализа и управления рисками.
Адаптация	Обладает наивысшей способностью изменять параметры деятельности, алгоритмы функционирования, а так же организационную структуру в связи с возникновением рисков для успешного управления ими. Связано это с малым числом звеньев входящих в низший уровень управления, а так же с простотой организационной структуры.	Способность работников изменять параметры деятельности, алгоритмы функционирования, структуру в связи с возникновением рисков для успешного управления ими сохраняется на высоком уровне, в связи с тем что организационная структура на этом уровне управления имеет низкую степень диверсификации, а так же количество звеньев входящих в средний уровень управления остается не большим.	Этот уровень управления по отношению к другим обладает наименьшей способностью работников изменять параметры деятельности, алгоритмы функционирования, структуру в связи с возникновением рисков для успешного управления ими. Связано с высокой степенью диверсификации структуры управления, а так же с не желанием самих руководителей
Гибкость	Имеет наивысшую способность изменять внутреннюю структуру, сохраняя все контролируемые параметры в заданных пределах в случае возникновения рисков ситуаций,	Способность изменять внутреннюю структуру сохраняя все контролируемые параметры, в заданных пределах, снижается по отношению к низшему уровню управления, связано это с	Из-за сложности организационно структуры, а так же из-за большого числа элементов входящих в эту структуру этот уровень управления обладает наименьшей по сравнению с

Табл. 1 (продолжение)

изменения.

	тем самым предлагая дополнительные механизмы для управления и преодоления рисков.	усложнением организационной структуры, соответственно и изменения во внутренней структуре производить сложнее.	остальными способностью изменять внутреннюю структуру сохраняя все контролируемые параметры в заданных пределах в результате возникновения рисков ситуаций.
Эффективность	В связи с низким обеспечением ресурсами и ограниченным количеством рычагов воздействия на риск способность уровня управления выполнять поставленные задачи в условиях возникновения рисков, то есть, сохранять жизнеспособность организации находится на низшем уровне.	Способность выполнять поставленные задачи в условиях возникновения рисков, то есть, сохранять жизнеспособность организации становится значительно больше и достигает среднего уровня, связано это с тем, что работникам этого уровня доступны значительные ресурсы и инструментарий, необходимые для принятия решений по управлению риском.	Способность выполнять поставленные задачи в условиях возникновения рисков, то есть, сохранять жизнеспособность организации, находится на максимальном уровне, объясняется это наличием у руководителей всех доступных для организации ресурсов и инструментария для дальнейшего успешного функционирования в условиях рисков.
Надежность	Способность в определенных условиях и в течение заданного периода времени выполнять назначенные функции, сохраняя эффективность функционирования на установленном уровне, в условиях неопределенности и рисков, находится на среднем уровне, объясняется это тем, что руководители поставлены в жесткие рамки условий и требований высшего руководства. А так же обладают ограниченным	Обладает высокой надежностью, то есть способностью в определенных условиях и в течение заданного периода времени выполнять назначенные функции, сохраняя эффективность функционирования на установленном уровне, в условиях неопределенности и рисков. Руководители имеют значительную ресурсную базу для выполнения поставленных задач, в том числе и управления рисками, а так же круг их полномочий значительно шире, чем	Обладает максимальной способностью в определенных условиях и в течение заданного периода времени выполнять назначенные функции, сохраняя эффективность функционирования на установленном уровне, в условиях неопределенности и рисков. Руководители обладают максимально доступным для организации набором ресурсов, а так же имеют широкие полномочия для

	числом ресурсов.	у руководителей низшего уровня.	обеспечения бесперебойной и результативной работы организации.
Степень избегания риска	Руководители низшего уровня зачастую избегают принятия решений в условиях рисков, то есть обладают высокой степенью избегания рисков. Связано это с отсутствием необходимых ресурсов, информации, полномочий, а так же со страхом иррациональных решений.	Способность идти на осознанный риск остается не значительной, это происходит в результате не желания работников брать на себя ответственность за не правильное управленческое решение, и в результате ограничений полномочий.	Руководители имеют полную картину сложившейся в организации ситуации, обладают всеми необходимыми ресурсами и инструментариями для управления риском. И по этой причине гораздо легче идут на осознанный риск, в этом случае степень избегания риска будет находиться на среднем уровне.

- Низший уровень управления. На этом уровне управления рисками решения принимаются работниками подразделений или мелким руководящим составом. Работники, непосредственно связанные с процессами, в результате которых, могут возникнуть риски, видят проблему точно, не рассматривая различных факторов, которые могут возникнуть в процессе реализации риска. Решения, принятые на этом уровне обладают высокой оперативностью, однако могут носить частный характер, то есть риск, выявленный руководителем низшего уровня, может представлять более серьезную опасность, чем было установлено, или же затрагивать деятельность другого подразделения. В этом случае решения принятые одним руководителем для управления риском, могут принести к негативным последствиям, как в масштабах одного отдела, так и в масштабах всей организации. К управлению мелкими, точечными рисками должны быть привлечены работники, которые имеют непосредственный опыт в этой сфере, что обеспечит высокое качество принимаемых решений. В результате детальной проработки возникающей проблемы сотрудником имеющим опыт в сфере возникновения риска появляется творческий, инновационный подход к процессу принятия решений по управлению рисками. Однако на этом уровне управления работники обладают минимальным набором рычагов, инструментов, необходимой информации и ресурсов для осуществления надежного и эффективного управленческого воздействия на более крупные риски. Соответственно риски, которые представляют большую угрозу, и управление которыми не входит в компетенцию линейных руководителей передаются на следующий уровень управления.

- Средний уровень управления. На этом уровне управления принимаются решения по управлению рисками, связанными с деятельностью подразделений, филиалов компании, риски рассматриваются в более обобщенной картине в совокупности с различными факторами функционирования подразделений. Перед поступлением информации на этот уровень управления происходит фильтрация получаемой информации с нижних уровней управления, ее обобщение и концентрация. На среднем уровне управления у лица принимающего решения становится значительно больше ресурсов и инструментов для управления рисками, появляются значительные финансовые рычаги. Так же руководители среднего уровня обладают значительным объемом информации связанной с возникающими рисками и способны грамотно оценить сложившуюся ситуацию и принять корректное управленческое решение, направленное на управление риском. Однако при возникновении глобальных рисков, угрожающих функционированию всей организации, инструментов доступных руководителям среднего уровня может быть не достаточно, и соответственно такие риски передаются на высший уровень управления. Процесс передачи глобальных рисков повторяет процесс передачи рисков с низшего уровня на средний уровень.

- Высший уровень управления. Высший уровень управления получает обобщенную информацию о рисках по всей организации в целом, рассматривает глобальные риски и принимает непосредственное участие в управлении ими. На этом уровне рассматриваются проблемы общеорганизационного характера, которые могут быть опасны для дальнейшего функционирования всей организации. Руководители высшего уровня управления обладают информацией о функционировании организации в целом, не доступной для рядовых сотрудников, и руководителей низшего и среднего уровня, что дает возможность принятия решений по управлению глобальными рисками, управление которыми неэффективно и не надежно на низших и средних уровнях. Так же благодаря наличию всей необходимой информации руководители высшего уровня имеют возможность контролировать решения, принимаемые на среднем и низшем уровнях управления, а так же вносить в них необходимые корректировки. Высший уровень управления является координатором всей деятельности в компании связанной с управлением риском, следовательно, от четкости ее работы будет зависеть успешное функционирование всей организации в целом, соответственно данный уровень управления будет очень чувствителен к качеству ресурсов необходимых для принятия управленческого решения. В первую очередь это касается кадров, то есть сотрудников, из которых состоит уровень управления, а так же от уровня квалификации и знаний экспертов которые участвуют в выработке управленческих решений. Так же высокие требования предъявляются к поступающей с нижних уровней информации, к ее надежности, истинности и ее актуальности.

Децентрализованный подход к управлению рисками, безусловно, обладает преимуществами, в первую очередь решения принимаются компетентными сотрудниками, обладающими большим опытом и знаниями в области

возникновения рисков, происходит фильтрация информации поступающей к высшему руководству, что позволяет разгрузить высший руководящий состав. Так же в структуре процесса управления, благодаря многоуровневой проработке возникающих рисков, появляется инновационная составляющая, позволяющая принимать не стандартные решения в области управления процессами внутри компании, в том числе и рисками. Но наряду с положительными качествами у децентрализованного подхода есть и недостатки. При обнаружении глобальных рисков на низшем уровне управления информация будет передаваться через средний уровень управления на высший уровень управления рисками, как в любой иерархической структуре, соответственно, возникают задержки во времени, появляется посредник (руководители среднего уровня), в результате чего может возникнуть искажение информации, или не полная передача этой информации. Так же на различных уровнях управления работники обладают различными инструментами для решения возникающих проблем, при возникновении рискованной ситуации может не оказаться достаточной материальной и функциональной базы для принятия решения, вследствие чего, такой риск должен быть передан на следующий уровень. При не правильном решении, то есть таком решении при котором не будут достигнуты планируемые (нормируемые) показатели деятельности, появятся дополнительные затраты и издержки, будут упущены возможности дополнительного приращения доходов, могут быть потеряны перспективные контракты.

Практическое применение одного из подходов не может обеспечить абсолютной уверенности в результативности управления рисками. Ввиду этого должен быть сформулирован универсальный подход к управлению рисками, включающий в себя положительные качества децентрализованного и централизованного подхода к управлению рисками. Сочетая в себе творческий и инновационный подход к принятию решений, а так же возможность детальной проработки каждого риска, путем создания единого реестра рисков, в который необходимо заносить всю информацию, связанную с зарождением, ростом и реализацией рисков, а так же все действия связанные с управлением ими. Это позволит сократить время передачи информации, избавиться от искажения информации, а так же поможет избежать создания дополнительных рисков. После принятия управленческих решений, и вступления их в силу, должен быть произведен анализ полученных результатов. В процессе анализа рисков в результате отсутствия всей необходимой информации и требуемого опыта у лиц принимающих решения могут быть не выявлены различные факторы, влияющие: на дальнейшее развитие риска, на управление риском, на новые опасности, которые могут возникнуть в результате реализации принятого решения, на возможности для получения дополнительной прибыли.

Для осуществления контроля над принимаемыми решениями, для принятия активного участия в процессе выработки управленческих решений, необходимо создать подразделение по управлению риском. На основе требований, указанных в [3], функции выполняемые подразделением по управлению риском должны заключаться в следующем:

коммуникация риска - обмен информацией о риске или совместное использование этой информации между лицом, принимающим решение, и другими причастными сторонами.

оценка риска - общий процесс анализа риска и оценивания риска.

анализ риска - систематическое использование информации для определения источников и количественной оценки риска.

оптимизация риска - процесс, связанный с риском, направленный на минимизацию негативных и максимальное использование позитивных последствий и, соответственно, их вероятности.

снижение риска - действия, предпринятые для уменьшения вероятности, негативных последствий или того и другого вместе, связанных с риском

предотвращение риска - решение не быть вовлеченным в рискованную ситуацию или действие, предупреждающее вовлечение в нее. Применение универсального подхода позволит создать на предприятии систему контроля, обнаружения и анализа рисков, эффективно работающую на каждом уровне управления организацией, способную справиться с любыми рисками, возникающими в процессе деятельности организации.

### **Список литературы:**

1. Национальный стандарт российской федерации менеджмент риска руководство по применению при проектировании ИЕС 62198:2001 Project risk management - application guidelines (MOD) ГОСТ Р 51901.4-2005 (МЭК 62198:2001)

2. Государственный стандарт российской федерации менеджмент риска термины и определения risk management. Terms and definitions ГОСТ Р 51897-2002

3. Покровский А.К. Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта: учебное пособие/ А.К. Покровский. – М.:КНОРУС, 2011. – 160 с.

4. Минко И. С. Развитие системы управления научно-техническим прогрессом через структуризацию отраслевых инновационных систем // Экономика и экологический менеджмент. 2012. №2.

5. Макаренко М.А., Лопатин Д.А. Принципы формирования методики оценки кадрового инновационного потенциала организации // Экономика и экологический менеджмент 2012. №1.

6. Шамина Л.К. Анализ влияния факторов внутренней среды предприятия на функционирование инновационных процессов // Экономика и экологический менеджмент. 2011. №2.

## **Levels of risk management in organization**

Fedorov D. A.  
dmitriy.f10@yandex.ru

*The main problems and different approaches to risk management in organization considered in clause. The new and universal approaches to risk management in organization proposed in it.*

**Keywords:** risk, management, decision making, decentralised approach, centralised approach.