

2 Egorshin A.P. Motivaciya trudovoy deyatelnosti: uchebnoe posobie. – 2-e izd., pererab. i dop. – М.: INFRA-M, 2008.

3 Kardashov V. Motivaciya personala: teoriya i praktika. // Chelovek i trud. – 2002. – №10. – S. 80-83.

4 Mazaeva N. Kachestvo trudovoy zhizni – vazhnaya sostavlyayushhaya menedzhmenta personala // Problemy teorii i praktiki upravleniya. – 2004. – №3.

ТҮЙІН

С.О. Сулеева,

Ж.М. Ықсан, техника ғылымдарының кандидаты

С. Торайғыров атындағы Павлодар мемлекеттік университеті (Павлодар қ.)

«Өмір сапасы» моделін зерттеу және оның шығарылатын өнім сапасына тигізетін әсері

Мақалада «KSP Steel» ЖШС ПФ құбыр илемдеу өндірісі жағдайларында «еңбек өмірі» сапасының моделін талдау нәтижелері мен оның өндірілетін өнімнің сапасына әсері көрсетілген. Жұмысшының еңбек өмірінің сапасына әсерін тигізетін негізгі факторлар анықталды. Еңбек өмірін жақсарту бойынша жаңа модель ұсынылды.

Түйін сөздер: экономикалық жүйе, мотивация, сапаны бақылау, сапа.

RESUME

S.O. Suleyeva,

Zh.M. Yksan, Candidate of Technical Science

Pavlodar State University after S. Toraigyrov (Pavlodar)

«Quality of life» model and its impact on the product quality

The article presents the results of analysis of the model quality «career development» and its impact on the quality of products in terms of production pipe rolling PB LLP «KSP Steel». There are defined the main factors affecting the quality of career development of the employee. A new model improving the «quality of life» is suggested.

Keywords: economic system, motivation, quality control, analysis, quality.

УДК 336.77.004.414

В.П. Шеломенцева, доктор социологических наук, кандидат экономических наук
Инновационный Евразийский университет (г. Павлодар),

А.С. Исабекова

АО «Kaspi bank» (г. Павлодар)

E-mail: isabekova123@mail.ru

Роль карты рисков в управлении компанией

Аннотация. В данной статье рассматриваются карта рисков как инструмент эффективного управления компанией, цели построения карты рисков, методы, количественная оценка и моделирование карты рисков для успешной деятельности организации.

Ключевые слова: карта рисков, организация, компания, управление рисками, стратегия управления, тактика управления.

Вопросы предупреждения и снижения рисков становятся все более востребованным бизнесом. Каждая организация вынуждена принимать на себя риски для достижения своих целей, и риск-менеджмент призван оптимизировать набор рисков. В условиях, когда субъекты рыночных отношений рискуют не только собственными, но и, главным образом, заемными ресурсами, последствия становятся более острыми. В случае неудачи теряет не только организация, но и ее контрагенты.

Управление риском включает в себя стратегию и тактику риск-менеджмента.

Стратегия управления – это выработка направлений и способов для достижения поставленной цели, основанных на долгосрочном прогнозировании и стратегическом планировании. При этом

вырабатывается определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия управления рисками базируется на соблюдении принципа безубыточности деятельности и направлена на обеспечение оптимального соотношения между прибыльностью и уровнем принимаемых организацией рисков. Как известно, стратегия предопределяет тактику.

Тактика управления – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задача тактики заключается в выборе из всех решений, не противоречащих стратегии, наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной ситуации методов и приемов управления.

Таким образом, эффективность управления риском во многом зависит от умения использовать в полной мере все методы и приемы разрешения и снижения степени риска.

Необходимость повышения эффективности управления рисками является на сегодняшний день крайне актуальной проблемой. И совсем не новой: задача организации строжайшего и всенародного учета и контроля за производством и распределением продуктов ставилась органами управления страной еще в 1918 году. Конечно, с того времени многое изменилось, получила серьезное развитие и методология управления корпорациями.

Для обеспечения высоких темпов роста и устойчивой тенденции развития любой системы важен не только количественный, но и качественный рост. Улучшение качества работы предприятий должно включать в себя целый ряд направлений, в том числе повышение качества управления.

Бывает, что в процессе разработки стратегии оценивается до десяти возможных стратегий. Каждой из них свойственен свой набор зачастую катастрофических рисков. Так есть ли способ быстрого и сжатого отображения деловых рисков предприятия, препятствующих достижению стратегических целей. Это можно сделать при помощи построения карты рисков организации или отдельного стратегического направления развития бизнеса [1].

Карта риска – графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков организации, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения. На рисунке 1 показан классический пример карты рисков, предлагаемой концепцией ERM (Enterprise Risk Management).

На самом деле, в зависимости от целей построения можно построить много разных видов карт риска или вариаций данной карты риска. Далее будем опираться на приведенный на рисунке пример. На этой карте рисков вероятность или частота отображается по вертикальной оси, а сила воздействия или значимость – по горизонтальной оси. В этом случае вероятность появления риска увеличивается снизу вверх при продвижении по вертикальной оси, а воздействие риска увеличивается слева направо по горизонтальной оси.

Арабские цифры на карте – обозначение рисков, которые были классифицированы по четырем категориям значимости и шести категориям вероятности, причем так, чтобы каждому сочетанию вероятности/значимости был приписан один вид риска. Такая классификация, размещающая каждый риск в специфическую отдельную «коробочку» не является обязательной, но упрощает процесс установки приоритетов, показывая положение каждого риска относительно других (увеличивает разрешающую способность данного метода). Жирная ломаная линия – критическая граница терпимости к риску, определяет те риски, которые являются в настоящее время терпимыми от тех, которые требуют постоянного контроля именно сейчас. Риски, расположенные выше и справа от границы считают «невыносимыми». Угрозы, находящиеся ниже слева в настоящее время считают терпимыми.

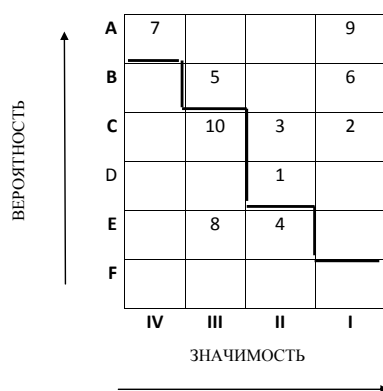


Рисунок 1 – Карта рисков

В настоящее время терпимыми от тех, которые требуют постоянного контроля именно сейчас. Риски, расположенные выше и справа от границы считают «невыносимыми». Те угрозы, находящиеся в зеленой границе (ниже слева) в настоящее время считают терпимыми.

При разработке стратегии, например, по выявленным непереносимым рискам до принятия данной стратегии требуется понять, как уменьшить или передать такие риски, в то время как риски ниже границы являются управляемыми в рабочем порядке [1; 2].

Построение карты рисков может производиться как в рамках внедрения системы управления рисками на уровне всей организации, что сложно, а зачастую и невозможно выполнить внутренними силами организации, или для решения обособленного круга задач по управлению рисками, например в рамках предварительной оценки различных стратегий развития. В зависимости от задач и применяемой методологии, организация получает и различные преимущества и выгоды.

Методология, которая рассматривается в этой работе, основана на достижении согласованного мнения топ-менеджмента компании о рисках. При этом самая важная выгода – решительное сокращение циклов и времени принятия решения.

В общем случае процесс картографирования рисков - часть систематической, охватывающей все стороны деятельности компании методологии, позволяющей выделить, расположить по приоритетам, и оценить количественно (разбить на классы) риски организации. Методы, которые применяют консультанты при составлении карты рисков, включают интервью, обзоры и исследования отрасли, анализ документационного комплекта компании, численные методы оценки и т.п. Необходимо отметить, что в том случае, когда идет речь об оценке финансовых рисков, важным является именно количественный анализ финансовой отчетности компании. Конечно, индивидуальные характеристики компании-клиента и его потребности диктуют соответствующий метод сбора и анализа данных [3].

Мы опишем пример процесса самостоятельного картографирования рисков при решении задачи выявления критических для организации рисков (угрожающих существованию организации), выдвигая на первый план только главные шаги. Эти шаги включают первичное обучение, определение границ анализа, формирование состава команды, горизонты времени, анализ сценариев и ранжирование, определение границы терпимости к риску, составление плана действий, технологии количественных оценок и моделирования.

При составлении карты рисков организации очень важно, чтобы хотя бы один или два сотрудника компании, прошли обучение основам риск-менеджмента. Они в дальнейшем помогут налаживать диалог между членами команды и вести всю команду во время процесса картографирования. Для этого необходимо провести предварительное обучение, которое может длиться от одного до пяти дней. Роль такого обученного сотрудника компании – менеджмент процесса картографирования рисков внутри компании, постоянная ориентация команды на нужную цель. В тех случаях, когда требуется специальная предметная экспертиза, в команду может быть введен эксперт. Конечно, если Ваша организация располагает большим количеством грамотных специалистов, это усилит команду.

Границы анализа, определяющие, какие области бизнес-решений затрагивает картографирование, определяются на начальном этапе процесса. Консультанты по управлению рисками также делают это на первом этапе обследования организации. В рассматриваемом примере границы определим как идентификацию, установление приоритетов и понимание всех рисков, препятствующих достижению корпоративных стратегических целей при реализации конкретного стратегического плана. Отметим, что границы анализа могут быть столь широкими или столь узкими, как это желательно организации. Однако должен соблюдаться баланс между шириной границ, глубиной информации и ценностью той информации, которая будет получена из процесса картографирования рисков. Например, ценность одной карты риска для всей компании может быть значительно меньше, чем карта риска для каждого бизнес-подразделения или какой-то одной деловой единицы компании, а может быть и наоборот.

Состав команды является критическим фактором для успеха процесса картографирования рисков. При проведении работы профессиональными консультантами команда включает обычно топ-менеджмент компании.

Только определив границы анализа, можно определить, кто войдет в команду. При составлении карты стратегических рисков компании, например, в команду включаются главный администратор, руководитель финансового отдела, руководитель юридического, контрольного, IT отделов, руководитель отдела стратегического планирования, если таковой отдел имеется в компании. Если компания уже имеет отдел риск-менеджмента, то, конечно же, его руководитель включается в рабочую группу.

Наиболее важно, чтобы команда репрезентативно представляла институциональные знания своей компании и включала топ-менеджмент [1; 4].

Уязвимость или объект риска – это ценность компании, которой свойственна подверженность потенциальным угрозам. Триггерные механизмы (факторы риска) вызывают негативные последствия для объектов риска. Последствия выражаются в терминах природы и величины потерь, следующей из уязвимости объекта риска и природы триггерного механизма. При этом бывает так, что с виду непохожие сценарии и триггерные механизмы, приводящие к одинаковым последствиям для объекта риска, объединяются при обобщающем анализе в один сценарий. Уже на этом этапе работы нужно стремиться понять, можно ли множество мелких рисков, которые, как правило, выявляют сотрудники организации при самостоятельной работе, объединить в какие-то группы, на основании чего это можно сделать [1].

Когда выявлено ограниченное количество сценариев, и достигнут консенсус, команда должна ранжировать сценарии в терминах «воздействия» и «вероятности». Команда определяет и воздействие, и вероятность в тех терминах, которые релевантны для организации. Например, в качественных терминах четыре ранга воздействия можно определить в нисходящем порядке как (1) катастрофический, (2) критический, (3) существенный, и (4) граничный. Ранги вероятности, которых на карте (рисунок 1) шесть, определены также в качественных терминах от «почти невозможно» к «почти точно произойдет». Как

вероятность, так и значимость могут также в принципе быть оценены компанией количественно. Команда может использовать любые количественные определения, однако, эта процедура намного более сложна и требует значительного времени на анализ.

Результат сценарного анализа и ранжирования рисков может быть представлен следующим образом:

- объект риска;
- тиггерный механизм (или фактор риска);
- последствия (описания), воздействие (значимость или величина потерь);
- вероятность потерь.

Критическая граница терпимости к риску – ломаная жирная линия на рисунке 1, отделяет те риски, которые являются в настоящее время терпимыми от тех, которые требуют постоянного контроля и именно сейчас. Деловые риски, расположенные выше и справа от границы считают «невыносимыми» и требуют непосредственного внимания с точки зрения управления. В случае разработки стратегии организации желательно до принятия стратегии понять, как ими управлять или устранить их, не приведет ли это к такому снижению доходности бизнес, что стратегия станет непривлекательной? Те угрозы, которые расположены ниже и слева от границы, в настоящее время считаются терпимыми (это не значит, что ими вообще не нужно будет управлять).

Граница толерантности к риску изменяется в зависимости от «аппетита» организации на риск. При классификации рисков по значимости/вероятности даже без численной оценки можно примерно оценить величину финансовых потерь от того или иного риска, что позволяет определиться в какой-то мере с «аппетитом» организации на риск и определить границу терпимости к риску на карте.

Заключительный шаг в построении карты - размещение деловых рисков на карту рисков на основании ранга их воздействия и ранга вероятности, т.е. по сути, классификация рисков по двум параметрам.

Важно понять, что окончательная ценность карты риска организации состоит не в определении точного воздействия или уровня вероятности специфической угрозы, а в относительном расположении одной угрозы относительно других угроз, и в их расположении по отношению к границе терпимости к риску. Теперь, чтобы принять данную стратегию, если она устраивает нас по параметрам доходности, важно понять, как все риски, лежащие в зоне «нетерпимости», перевести в зону терпимости.

Риски, лежащие выше границы толерантности, требуют непосредственного внимания именно сейчас. Поэтому важно разработать определенные планы действий для уменьшения величины или вероятности потерь от данного риска. Необходимо также определить целевые показатели и меру оценки успеха в управлении риском, даты достижения целевых показателей и назначить ответственных. Цель плана действий в данном случае состоит в том, чтобы понять, как переместить каждый «невыносимый» риск левее и ниже в «терпимую зону». Здесь следует заметить, что нужно соотносить затраты на такое перемещение с выгодами от него, а также учитывать, что сильное снижение рисков компании может привести и к потере ею большей части доходности [5].

Степень необходимой при анализе детализации специфична для каждого риска и изменяется от одного риска к другому, а зависит, в основном, от целей, которые преследует организация. Если западные банки зачастую борются за доли процента при оценке возможных потерь, то нашим банкам, не говоря уж о предприятиях реального сектора экономики, пока такая точность не нужна. Вообще при оценке достаточно широкого круга деловых рисков существенная детализация не требуется или не может быть произведена. Другие риски и планы действий будут требовать более детального исследования и количественной оценки, чем это может быть достигнуто в процессе анкетирования, мозговых штурмов или изучения отраслевых данных и т.п. Для рисков, требующих дополнительного анализа, необходимо использовать сложные количественные оценки и методы моделирования.

С точки зрения технологии управления риском, с построением карты рисков процесс управления не завершается, а только начинается. Более того, карта риска компании – это «живой организм», который реагирует на принимаемые решения и выполняемые операции. Она живет и развивается с развитием бизнеса, вместе с новыми возможностями появляются новые риски, некоторые из старых рисков утрачивают актуальность и становятся незначимыми для вашего бизнеса. Поэтому важно, чтобы процесс картографирования риска, уточнения карты был встроен в действия организации.

Это позволит проводить актуализацию рисков компании с той периодичностью, которая необходима. Обычно срок «плановой актуализации» составляет год, иногда ее привязывают к сезонным циклам, если они имеют место в бизнесе и т.п. Однако при появлении даже слабых сигналов о событиях, которые могут сильно повлиять на объекты риска компании, следует оценить их влияние на карту рисков компании вне всякой периодичности.

Картографирование рисков компании необходимо использовать для проверки существующих стратегий в контексте реализованных и нереализованных рисков и возможностей компании для генерации доходности, а также для поддержки принятия управленческих решений по развитию новых стратегических направлений.

Имеется разрыв между теми, кто обычно проводит стратегический процесс планирования, и теми, кто взаимодействует с клиентами и отвечает за выигрыш или фактические деловые потери в текущем процессе деятельности. Традиционные «стратегические планировщики» полагаются на знание, доступное в определенной точке времени, в то время как линейное управление полагается на

«живое» знание, основанное на фактической рыночной динамике, которое можно назвать «обучающей стратегией». Деловой успех зависит от качества решений, сделанных в динамическом настоящем [6].

Таким образом, картографирование риска является мощным аналитическим инструментом для того, чтобы разобраться в деловых рисках компании и расположить их по приоритетам. Помимо этого во многих случаях карта рисков является источником для создания экономической ценности компании, т.к. уже сейчас ясно, что эта методология может применяться и сверх процесса управления рисками как такового. Она играет важную роль в стратегическом и текущем планировании, осуществлении существующей и оценке будущих деловых стратегий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Зинкевич В.А. Черкашенко В.Н. Риск-менеджмент. – М., 2004.–121 с.
- 2 Рогов М.А. Риск-менеджмент. – М., 2011. – 120 с.
- 3 Елин А.И. Кобозев И.К. Некоторые подходы к оценке эффективности контрольных мероприятий в кредитных организациях // Контроллинг. – 2005. – № 3. – С. 12.
- 4 Грачева М.В. Риски // Риск-анализ инвестиционного проекта. – М.: Юнити-Дана, 2011. – 351 с.
- 5 Лобанов А.А., Чугунова А.В. Риск-менеджмент / Энциклопедия финансового риск-менеджмента. – М., 2006. – 878 с.
- 6 Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. – М.: Дашков и Ко, 2005. – 880 с.

REFERENCES

- 1 Zinkevich V.A. Cherkashenko V.N. Risk-menedzhment, – M., 2004.–121 s.
- 2 Rogov M.A. Risk-menedzhment. – M., 2011. – 120 s.
- 3 Elin A.I. Kobozev I.K. Nekotorye podhody k ocenke yeffektivnosti kontrol'nyh meropriyatiy v kreditnyh organizatsiyah // Kontrolling. – 2005. – № 3. – s. 12.
- 4 Gracheva M.V. Riski // Risk-analiz investitsionnogo proekta. – M.: Yuniti-Dana, 2011. – 351 s.
- 5 Lobanov A.A., Chugunova A.V. Risk-menedzhment / Yenciklopediya finansovogo risk-menedzhmenta. – M., 2006. – 878 s.
- 6 Shapkin A.S., Shapkin V.A. Teoriya riska i modelirovanie riskovykh situatsiy. – M.: Dashkov i Ko, 2005. – 880 s.

ТҮЙІН

В.П. Шеломенцева, *элеуметтану ғылымдарының докторы, экономика ғылымдарының кандидаты*
Инновациялық Еуразия университеті (Павлодар қ.),

А.С. Исабекова

«Kaspi bank» АҚ (Павлодар қ.)

Компанияны басқарудағы тәуекелдер картасының рөлі

Осы мақалада тәуекелдер картасы компанияны нәтижелі басқару құралы ретінде қаралып, ұйымның ойдағыдай қызмет етуі үшін тәуекелдер картасын құру мақсаттары, әдістері, сандық бағалануы және тәуекелдер картасын үлгілеу қарастырылады.

Түйін сөздер: *тәуекелдер картасы, ұйым, тәуекелдерді басқару, басқару стратегиясы, басқару тактикасы.*

RESUME

V.P. Shelomentseva, *Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Economic Sciences*
Innovative University of Eurasia (Pavlodar),

A.S. Isabekova

Corporation «Kaspi bank» (Pavlodar)

The role of risk maps in management of the company

Risk map as a tool of the effective management of the company, the goal of a risk map, methods, quantitative evaluation and modeling of risk maps for the successful activity of organization are viewed in this article.

Keywords: *risk maps, organization, company, management by a risks, management strategy, management tactics.*