

Ветошкина Е.Е.,

студент

3 курс, «Факультет экономики и бизнеса»

Финансовый университет,

Россия, г. Москва

Косенко А.А.,

студент

3 курс, «Факультет экономики и бизнеса»

Финансовый университет,

Россия, г. Москва

ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Аннотация. В статье рассматривается вопрос о формировании культуры управления рисками в организации. Авторы считают, что без культуры управления рисками организация не может добиться стабильного развития и успешной реализации своих целей. Авторы предлагают комплексный подход к проблемам управления рисками, опирающийся на системный анализ и учет всех факторов, влияющих на успех организации. В статье содержится практическая информация по созданию эффективной системы управления рисками на базе культуры риска в организации, что делает ее полезной для руководителей и специалистов в области управления.

Ключевые слова: *риск-культура, культура управления рисками, риск-менеджмент, карта рисков, уровень зрелости.*

Abstract. *The article discusses the formation of a risk management culture in the organization. The authors believe that without a risk management culture, an organization cannot achieve stable development and successful implementation of its goals. The authors propose a comprehensive approach to the problems of risk*

management, based on a systematic analysis and consideration of all factors affecting the success of the organization. The article contains practical information on creating an effective risk management system based on the risk culture in the organization, which makes it useful for managers and management specialists.

Keywords: *risk culture, risk management culture, risk management, risk map, maturity level.*

Существует расхожее мнение, что предпринимателями, особенно в нашей стране, становятся только люди, склонные к рискам, но вот проблема – рискнув на первом шаге, создав собственное дело, многие бизнесмены перестают рисковать и теряют свой бизнес. А некоторые наоборот – перестают рисковать, но тоже теряют его. То же самое касается и крупных организаций, которые не уделяют должного внимания возможным рискам, которые могут поджидать в процессе деятельности. Идея состоит в том, что рисками тоже можно и нужно управлять. Для управления рисками существуют определенные технологии, а также культура управления рисками.

Культура управления рисками является одним из наиболее значимых компонентов всей системы риск-менеджмента. Она представляет собой совокупность способов поведения, различных ценностей, которые и формируют способы решения проблем в области управления рисками. Более того, именно от правильно сформированной культуры управления рисками зависит эффективность работы организаций и предприятий, ведь она является стержнем, обеспечивающим стабильность в их деятельности и помогающим выстроить стратегию развития. А, как известно, эффективная стратегия развития позволяет в будущем добиться высоких финансовых показателей и долговременных стратегических целей.

Культура управления рисками является одним наиболее значимых и принципиально важных компонентов всей системы риск-менеджмента. В современном экономическом словаре под управлением рисками понимается

«деятельность предприятия, фирмы, банка, направленная на сокращение возможных потерь, обусловленных риском». Если говорить именно о культуре управления рисками, то она оказывает непосредственное влияние на принимаемые риск-менеджерами решения, потому что она представляет собой совокупность всех ценностей и моделей поведения, которые определяют саму суть решений, принимаемых в ходе оценке рисков. Правильно сформированная культура управления рисками гарантирует принятие тщательно продуманных решений по минимизации возможных рисков¹.

Правильно сформированная риск-культура должна привести к следующим результатам:

1. В организации должна появиться устойчивая система управления рисками, которая непосредственно включает в себя всю совокупность документов, правил, стратегий по определению, оценке и борьбе с рисками;
2. Инструменты по управлению рисками должны быть доведены до автоматизма, что позволит наиболее оперативно их минимизировать;
3. Создание системы по оценке рисков.

Абсолютно любая организация, вне зависимости от рода деятельности, которой она занимается, должна стараться идентифицировать, оценивать, анализировать и минимизировать риски. Нет определенных методик по управлению рисками. Однако есть приемы, которые помогут бороться с рисками. Стоит отметить, что проблема управления рисками в последние годы повысила свою актуальность. Риски, которые появляются у организации в процессе экономической, производственной и иных видах деятельности, обусловлены и внутренними, и внешними факторами. И очевидно, что все это требует от организации уделять данной теме особое внимание и формировать культуру управления рисками.

¹ Омарова, З. Н. Сильная культура управления рисками как неотъемлемый элемент системы риск-менеджмента / З. Н. Омарова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–11. – С. 2421–2424.

Авторами был проведен анализ риск-культуры ПАО Сбербанк. Сбербанк России является универсальным банком, так как оказывает различные банковские услуги как физическим лицам, так и юридическим лицам, которые включают в себя предприятия малого и среднего бизнеса, различные корпорации и др.

Для того чтобы обеспечить эффективность работы банка на стабильном уровне, в Сбербанке функционирует система управления банковскими рисками, которая и составляет основу риск-культуры. Сбербанк придает культуре управления рисками довольно большое значение, она входит в корпоративную культуру банка. Банк уделяет довольно серьезное внимание поведению сотрудников, как практическому проявлению риск-культуры. В Сбербанке действует Кодекс корпоративной этики и делового поведения. Президент Сбербанка Г.О. Греф объяснил для чего необходим данный кодекс: «Кодекс корпоративной этики и делового поведения Сбера — тот документ, который определяет направление наших целей и действий. К чему мы стремимся, чего ожидаем от каждого члена нашей команды, что может навредить репутации нашей компании, разрушить отношения с клиентами, деловыми партнерами, а также оказать влияние на атмосферу внутри нашей команды. Используя и внедряя самые современные технологии, мы помним о тех рисках для общества, которые они могут с собой нести, и поэтому тщательно просчитываем последствия от любого нашего решения, ориентируясь не на финансовую прибыль, а на важность для социума, для всей страны. Нам безразлично будущее планеты и то, каким мы оставим этот мир следующим поколениям.» [2]

² Кодекс корпоративной этики и делового поведения. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/ethics/interactive>

Основными ценностями корпоративной культуры Сбербанка являются следующие:

- Я лидер (Сотрудники принимают на себя ответственность при принятии решений; они честны перед собой и перед коллегами; их деятельность направлена на совершенствование навыков и профессиональное развитие)
- Мы команда (Сотрудники работают на общее благо; они доверяют коллегам и помогают им в случае возникновения сложностей в процессе работы)
- Всё для клиента (Вся деятельность построена ради интересов клиента; сотрудники превосходят желания клиента и радуют его качеством)

Для более глубокого изучения внутренних процессов системы управления рисками был проведен анализ уровня ее зрелости. Он необходим для определения слабых и сильных сторон в области управления рисками. Проведем анализ по основным показателям, которые разработала компания Делойт [3], посредством ответов на ряд вопросов:

Таблица 1.

Анализ уровня зрелости ПАО Сбербанка

Оценочный вопрос	Описание	Уровень риска
Каким образом в организации проводится анализ рисков при планировании и бюджетировании?	Риски анализируются при постановке целей, порядок проведения анализа рисков регламентирован	Высокий
Определен ли в организации риск-аппетит?	Определен и учитывается при принятии решений	Высокий
Привлекает ли риск-менеджер и выполняется ли анализ рисков при принятии существенных стратегических, инвестиционных и бюджетных решений?	Привлекается/выполняется при принятии всех соответствующих решений	Высокий

³Оценка эффективности и зрелости системы управления рисками на предприятии. [Электронный ресурс]. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42974>

Существует ли в организации практика рассмотрения вопросов, связанных с управлением рисками, на заседаниях коллегиальных органов?	Такая практика в ПАО Сбербанке есть, однако информации крайне мало, это говорит о её неразвитости	Средний
Как в организации построен процесс управления рисками, связанными с основными бизнес-процессами?	Выявляются и оцениваются риски, управление которыми выходит за рамки процесса, регламентированного законодательством. Процедура регулярна, интегрирована в бизнес-процессы	Высокий

Были оценены несколько важнейших показателей зрелости ПАО Сбербанка. Авторами был сделан вывод, что благодаря слаженной работе в Группе, уровень зрелости системы управления рисками довольно высокий, это говорит о развитости риск-культуры в Сбербанке.

Согласно изученным авторами документам, Сбербанк уделяет довольно много внимания системе управления рисками и риск-культуре, старается внедрять новые методы по управлению рисками и активно вовлекает руководство [4]. Эта тенденция определенно носит позитивное значение, учитывая, что в большинстве Российских компаний не занимаются формированием культуры управления рисками. Это связано с недостаточным количеством информации у руководителей компании и рядовых сотрудников о необходимости ее внедрения и развития. В этом и заключается основная проблема риск-культуры в России⁵.

Для формирования еще более сильной риск-культуры и системы управления рисками в Сбербанке необходимо создать рабочую группу,

⁴ Ларкина А.А., Графский А.Р. Анализ и оценка эффективности функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Сбербанк» // StudNet. 2020. №9.

⁵ Лисицына, Я. Как воспитать культуру управления рисками? / Я. Лисицына. [Электронный ресурс] URL: http://info.e-c-m.ru/magazine/78/eau_78_222.htm

которая займется разработкой документов, направленных на повышение качества управления рисками.

Также цель рабочей группы состоит в повышении риск-ориентированного мышления сотрудников. Была построена дорожная карта реализации мероприятий по повышению риск-культуры, которая включает в себя основные мероприятия, цели и ожидаемые результаты.

Таблица 2.

Дорожная карта реализации мероприятий по повышению риск-культуры в ПАО Сбербанке

Мероприятия	Цель	Ожидаемый результат
Создание чат-бота, в котором сотрудники смогут анонимно писать о возникших в ходе работы проблемах и рисках	Получение всеобъемлющей информации о проблемах, с которыми сталкиваются сотрудники банка в ходе работы	Уменьшение количества рискованных ситуаций, что будет способствовать стабильности
Разработка мобильного приложения, которое будет «консультировать» сотрудников по поводу возникших у них рисков	Приложение позволит сотрудникам в удобном формате ознакомиться со сферой управления рисками и быстро находить ответы на их запросы	Оперативное решение проблем в области управления рисками
Проведение в организации различных бизнес-игр по рискам	Усиление риск-ориентированного мышления сотрудников	Повышение уровня доверия сотрудников к руководству банка, что приведет к более сглаженной и честной работе
Проведение сессий с риск-менеджерами и других компаний и с приглашенными спикерами	Получение новой актуальной информации о системе управления рисками и риск-культуре в целом	Увеличение знаний в области риск-менеджмента

Первая идея по повышению риск-культуры состоит в создании чат-бота, с помощью которого сотрудники смогут анонимно информировать о рисках, которые возникли у них в ходе работы. Анонимность необходима для того, чтобы сотрудник не боялся сообщить об ошибках, которые он совершил при выполнении задач. Несмотря на действие в ПАО Сбербанке Кодекса корпоративной этики и делового поведения, который популяризирует идею доверия в банке, есть риск, что сотрудник не захочет на всеобщее обозрение выставлять свои ошибки. Чат-бот позволит решить эту проблему: сотруднику просто необходимо отправить свою проблему в чат, а команда специалистов поможет её решить.

Вторая идея заключается в разработке мобильного приложения с удобным интерфейсом, содержащего в себе всеобъемлющую информацию о рисках, в том числе политику банка в области управления рисками и соответствующую терминологию. Это позволит сотрудникам в удобном формате ознакомиться со столь важной сферой и быстро находить ответы на их запросы.

Третья идея заключается в проведении в организации бизнес-игр по рискам, где участники столкнутся с различными ситуациями, которые в еще большей мере усилят риск-ориентированное мышление сотрудников. Такая практика уже применяется в различных компаниях. Такой формат обучения позволяет в непринужденной обстановке найти возможные точки роста, выявить возможные риски, показать важность управления рисками.

Последняя идея по повышению риск-ориентированного мышления состоит в проведении сессий с риск-менеджерами иных компаний и с приглашенными спикерами. Обмен опытом является одним из наиболее эффективных способов обучения, он помогает найти точки роста, которые будут способствовать улучшению системы управления рисками и риск-культуры в целом.

Культура управления рисками играет важную роль в успехе организации. Она позволяет создать работающую систему управления рисками, которая помогает организации минимизировать возможные угрозы и риски. Формирование культуры управления рисками необходимо для того, чтобы сотрудники организации понимали значимость управления рисками и осознавали свою роль в этом процессе. В статье определены основные принципы формирования культуры управления рисками, такие как установление целей и задач, обучение сотрудников, создание системы мониторинга и анализа рисков, принятие решений и др. Подводя итог, можно сказать, что формирование культуры управления рисками является необходимым условием успешного функционирования организации в условиях современной нестабильности и рискованности бизнеса.

Использованные источники:

1. Омарова, З.Н. Сильная культура управления рисками как неотъемлемый элемент системы риск-менеджмента / З. Н. Омарова // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 2–11. – С. 2421–2424.
2. Кодекс корпоративной этики и делового поведения. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/ethics/interactive>
3. Оценка эффективности и зрелости системы управления рисками на предприятии. [Электронный ресурс]. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42974>
4. Ларкина А.А., Графский А.Р. Анализ и оценка эффективности функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Сбербанк» // *StudNet*. 2020. №9.
5. Лисицына, Я. Как воспитать культуру управления рисками? / Я. Лисицына. [Электронный ресурс] URL: http://info.e-c-m.ru/magazine/78/eau_78_222.htm