

**СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ
И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ
РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

**Результаты экспертного
опроса специалистов
по управлению рисками**

Аналитический доклад

Современное состояние и проблемы развития риск-менеджмента в российских компаниях. Результаты экспертного опроса специалистов по управлению рисками

Коллектив авторов: П. Гришин, В. Демченко (руководитель), Е. Орлова

Анкетирование: Е. Орлова, Н. Яшина

Обработка данных: Е. Орлова, П. Гришин

Диаграммы, таблицы: В. Качаев

Корректурa: Н. Понкратова

Верстка, макет: М. Винокуров

Все права защищены.

Никакая часть текста не может быть воспроизведена ни в какой форме электронными, механическими, копировальными, записывающими или иными средствами без предварительного письменного разрешения со стороны владельца прав.

При цитировании ссылка обязательна.

© «Русский полис – Информационная Группа», 2006



Дорогие друзья!

Мне приятно отметить, что проведенное в 2006 году исследование и представленные результаты по оценке современного состояния и проблем развития риск-менеджмента в российских компаниях явились плодом общих усилий коллектива журнала «Русский полис» и Русского общества управления рисками. Данное сотрудничество становится доброй традицией, поскольку исследование проводилось уже во второй раз. Постоянно растущий интерес бизнес-сообщества к своевременному и профессиональному решению вызванных рисками проблем обуславливает необходимость регулярного проведения подобных обзоров.

В России уровень рискованной «напряженности» хозяйственной деятельности гораздо выше по сравнению с экономиками стран, прошедших эволюционный путь развития. И это резко обостряет вопросы внешней и внутренней конкуренции, привлечения инвестиций, повышения капитализации компаний в условиях интеграции России в мировую экономику. Риск-менеджмент принимает важное значение, поскольку при правильном управлении рисками инвестиционная привлекательность и конкурентоспособность российской экономики и отдельных ее субъектов возрастет многократно.

В настоящее время усилия риск-менеджеров направлены на создание корпоративных систем управления рисками, которые обеспечивали бы рациональное использование ограниченных людских, материальных и финансовых ресурсов. В этой работе им поможет обобщение лучшей практики по организации процесса управления рисками, использованию технологий и инструментов управления рисками.

Важным при создании систем управления рисками остается вопрос разграничения функций управления таким образом, чтобы была обоснована необходимость передачи на сторону части задач управления на условиях аутсорсинга, либо закрепление задач в создаваемом структурном подразделении по управлению рисками. При этом для достижения максимальной эффективности его работы и минимизации документооборота должны использоваться известные программные продукты, например, MS Solutions Framework Risk Management.

Кроме указанных выше в данном обзоре можно найти ответ и на многие другие вопросы. Хотелось бы также отметить, что Русское общество управления рисками, начиная с этого года, принимает участие в проведении общеевропейского бенчмаркинга риск-менеджмента, организуемого по инициативе Федерации европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA). Получение информации о столь полезном практическом опыте позволит в том числе и российским компаниям применять на практике более совершенные инструменты.

Хочется выразить благодарность всем принявшим участие в опросе компаниям.

Хочется также выразить уверенность, что все последующие обзоры лучшего опыта управления рисками, подготовленные журналом «Русский полис» совместно с Русским обществом управления рисками, принесут максимальную пользу их читателям.

*Виктор Верещагин,
Президент Русского общества управления рисками (РусРиск)*

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ РАЗВИТИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	9
1.1 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	9
1.2 ФАКТОРЫ НЕОБХОДИМОСТИ ВВЕДЕНИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	10
1.3 УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИЯХ	12
1.4 ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	12
1.5 ОТНОШЕНИЕ К СТАНДАРТИЗАЦИИ В РИСК-МЕНЕДЖМЕНТЕ	14
2. ПРАКТИКА РАБОТЫ СИСТЕМ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	17
2.1 ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	17
2.1.1 Способы внедрения	17
2.1.2 Аутсорсинг в риск-менеджменте	19
2.2 ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ	19
2.2.1 Формирование структурного подразделения риск-менеджмента	19
2.2.2 Функции подразделения риск-менеджмента	20
2.2.3 Расходы на оценку и управление рисками	22
2.2.4 Анализ сроков деятельности подразделений риск-менеджмента	22
2.3 ПРАКТИКА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ	24
2.3.1 Организация процесса риск-менеджмента	24
2.3.2 Методы и технологии риск-менеджмента	24
2.3.3 Инструменты риск-менеджмента	26
2.3.4 Программное обеспечение в управлении рисками	29
2.3.5 Проблемы внедрения системы риск-менеджмента	29
2.4 ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ	31
2.4.1 Внешние риски	31
2.4.2 Внутренние риски	32
2.4.3 Ключевые факторы внутренних рисков	33
2.5. ПРИОРИТЕТЫ В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	37
Методология исследования	39
Список компаний-респондентов экспертного опроса	40
Список таблиц и диаграмм	41
Наши благодарности	42

Введение

Последние 15 лет в российской экономике происходят глобальные изменения, связанные с ее интеграцией в мировое экономическое пространство.

В числе наиболее значимых процессов, происходящих в России, следует выделить:

- вовлечение России в мировое распределение промышленных ресурсов с изменением структуры национального производства товаров и услуг;
- привлечение мировой финансовой системы к инвестиционным проектам в национальной экономике;
- проведение промышленной и технологической модернизации экономической системы с выбором иной парадигмы экономико-политического развития страны и экономических приоритетов.

Уникальность российских задач реформ в быстроменяющихся условиях мировой экономики и глобальной конъюнктуры оставляет мало возможностей опереться на опыт других развивающихся стран с переходной моделью экономики. Однако неоспорима необходимость заимствования части опыта развитых стран.

Одной из важнейших задач промышленной и технологической модернизации хозяйствующих субъектов на территории России является обеспечение их готовности к работе с современными финансовыми институтами. В числе широкого ряда реформ стандартов, доставшихся от Советского Союза российской экономике, важнейшими являются переход на международные промышленные, технологические и товарные стандарты взамен существовавших ранее ГОСТов, изменение статистической и финансовой отчетности в соответствии с принципами и стандартами МСФО, а также освоение современной методологии управления рисками в российских промышленных и финансовых организациях вместо существовавших в прошлом стандартов техники безопасности.

Техника промышленной безопасности, существовавшая в прежние годы и вполне удовлетворительно работавшая в изолированной советской экономической системе, в настоящее время не может удовлетворять всем требованиям учета и управления рисками предприятий. Хотя отдельные ее положения и методические инструкции успешно применяются и поныне, главные недостатки – отсутствие сквозного анализа рисков, появление целых областей рисков, ранее не существовавших, отсутствие единой экономической модели оценки рисков, недостаточная развитость механизмов компенсации последствий, в частности, слабая роль страхования. Техника безопасности становится частью более широкого риск-менеджмента.

Все это толкает наиболее передовые российские компании и предприятия к освоению лучших международных стандартов в области управления рисками.

Кроме того, существует еще ряд предпосылок, в связи с которыми риск-менеджмент приобретает дополнительную значимость в качестве инструмента повышения инвестиционной привлекательности и стабильности как отдельной компании, так и экономики в целом, как в соотношении с внутренним рынком, так и с внешними возможностями.

Инвестиционная привлекательность и иностранные инвестиции

Одна из крупнейших мировых консалтинговых компаний А.Т. Kearney, регулярно проводящая исследования экономик различных стран, в 2005 году поставила Российскую Федерацию на 6 место в списке экономик, наиболее привлекательных для прямых инвестиций. В 2004 году Россия в этом рейтинге занимала 11 позицию. По информации Института международных финансов, Россия по инвестиционной привлекательности стоит на одном уровне с Китаем, а британского издания Independent – «для инвесторов российский рынок намного привлекательнее китайского».

В 2004 году объем инвестиций в России, поступивших от иностранных инвесторов, по данным Росстата, превысил 40 млрд. долларов США, при этом уже на протяжении 5 лет сохраняется достаточно высокая динамика прироста иностранных инвестиций. Наибольший рост отметили масштабы иностранных инвестиций в электроэнергетику, топливную промышленность, металлургию, машиностроение, легкую промышленность и связь.

По данным Министерства экономического развития по состоянию на конец сентября 2005 года, накопленный иностранный капитал в экономике России составил 96,5 млрд. долларов США, что на 31,4% больше по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года. Наибольший удельный вес в накопленном иностранном капитале приходился на прочие инвестиции, осуществляемые на возвратной основе (кредиты международных финансовых организаций, торговые кредиты и пр.) – 53,1% (на конец сентября 2004 г. – 57,5%), доля прямых инвестиций составила 44,9% (40,5%), портфельных – 2,0% (2,0%).

В январе – сентябре 2005 года в экономику России поступило 26,8 млрд. долларов иностранных инвестиций.

Основные страны-инвесторы в январе - сентябре 2005 года - Кипр, Люксембург, Нидерланды, Великобритания, Германия, США, Франция. На долю этих стран приходилось 81,7% от общего объема накопленных иностранных инвестиций, в том числе на долю прямых инвестиций приходилось 79,3% от общего объема накопленных прямых иностранных инвестиций.

Внутренние источники инвестиций

В качестве внутренних источников инвестиций традиционно рассматривают кредитные организации и государство. В соответствии с данными Росстата, в 2005 году в России предоставлено всего 4228 млрд. рублей кредитов, что почти на 50% больше, чем в предыдущем году. Наблюдается значительный рост сумм выдаваемых кредитов физическим лицам, по сравнению с 2004 годом изменения достигли 206,5%. При этом объем этих кредитов в 2005 году оказался в два раза больше кредитов, предоставленных банкам (618,9 млрд. руб. против 303,4 млрд. руб.). Как известно, именно кредиты физическим лицам – потребительское кредитование вместе с ипотечным кредитованием – в большинстве экономически развитых стран играют ведущую роль среди ресурсов для внутренних инвестиций и развития экономики. Существующие тенденции рисуют вполне благоприятную картину.

Банкротства

Вместе с этим нельзя не отметить и негативных моментов, касающихся российской экономики, в частности, качества российского менеджмента. Количество банкротств в течение последних двух лет, по всей видимости, росло и из-за увеличения собственно числа компаний. Однако на протяжении всего этого периода наблюдались достаточно громкие банкротства как бывших государственных компаний, так и вновь созданных. Достаточно много банкротств происходили не только среди промышленных предприятий, но и в финансовой сфере – среди банков и страховых компаний.

Из отчетов Центрального банка Российской Федерации видно, что из 14,6 тыс. банков, о которых в 2005 году внесена запись в реестр кредитных организаций о ликвидации как юридического лица, у 11,3 тыс. до этого была аннулирована лицензия, и только в 40% это было связано с реорганизацией. В 2004 году эти цифры отличались менее чем на 10% в меньшую сторону.

Инвестиционный климат и внутренние ожидания

На фоне этой макроэкономической ситуации Россия достигла впечатляющих результатов в проведении социально-экономической политики. Об этом наиболее красноречиво свидетельствует макроэкономическая стабилизация, благодаря которой отмечаются положительные изменения в отношении иностранных инвесторов к России.

По оценке Минэкономразвития России, в первом полугодии 2005 года ВВП увеличился к соответствующему периоду 2004 года на 5,6%. Промышленное производство возросло на 4%, а рост инвестиций в основной капитал составил 9,4%.

В видовой структуре иностранных инвестиций по-прежнему преобладают прочие инвестиции:

- прочие инвестиции – 53,6% (на конец марта 2004 г. – 54,5%);
- прямые инвестиции – 44,5% (43,0%);
- портфельные инвестиции – 1,9% (2,5%).

Формируется положительный имидж России в мировом сообществе. В частности, инвестиционный уровень кредитного рейтинга был присвоен России в октябре 2003 года

рейтинговым агентством Moody's, в ноябре 2004 года – агентством Fitch, а в январе 2005 года – агентством Standard and Poor's.

Иностранный капитал преимущественно направляется в отрасли промышленности. Следующими по инвестиционной привлекательности объектами остаются торговля и общественное питание, общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка.

По расчетам Министерства экономического развития и торговли при благоприятном сценарии реальный рост источников инвестиций в период 2005–2008 годов составит в среднем 10,2% в год и 7,7% в год по менее благоприятному сценарию. При этом прогнозируются значительные изменения в структуре источников инвестиций – она будет меняться в сторону увеличения привлеченных средств.

Согласно результатам исследований Центра экономической конъюнктуры при Правительстве Российской Федерации, ожидания респондентов-коммерческих банков относительно увеличения спроса на их услуги остаются на высоком уровне уже на протяжении 5 лет. Только в отношении государственных компаний постоянно наблюдалось ожидание снижения спроса; в отношении коммерческих структур, других банков и в особенности физических лиц наблюдается неотрицательная динамика оценок уровня спроса на услуги коммерческих банков. Все это говорит о росте масштабов частного сектора в экономике и увеличении кредитования физических лиц в особенности.

Даже критический взгляд на развитие российской экономики не может не видеть благоприятных изменений и устоявшихся положительных тенденций. Вместе с этим очевидны аспекты отставания от развитых стран и касаются они в первую очередь практики и методологии управления. Родившаяся из повседневного опыта и отражающая множество управленческих методов новая парадигма риск-менеджмента представляет особый интерес у российских менеджеров, заинтересованных в сохранении достигнутого и стабильном развитии своей компании и страны.

Цели исследования

Обзор публикаций и проводившихся мероприятий по тематике риск-менеджмента указал на один примечательный факт – в российской экономике о риск-менеджменте больше других говорят, как ни странно, не управленцы, а страховщики. Именно страховщики составили больший процент озабоченных риск-менеджментом, т.к. их андеррайтерская деятельность весьма близка деятельности консультанту по риск-менеджменту (если, конечно, речь не идет о банковских специфических рисках или торговле на биржах).

Но нельзя не отметить более широкое поле применения концепции риск-менеджмента, нежели оценка и передача на страхование ряда рисков. В связи с этим аналитическая служба «Русского полиса» под эгидой Русского общества управления рисками провела опросное исследование среди ведущих компаний страны, членов РСПП, по поводу уровня развития и места риск-менеджмента в современном отечественном управлении. На основе проведенного исследования появилась возможность для обозначения некоего практического стандарта по управлению рисками в сегодняшних российских условиях. Ответив на предложенную анкету, руководители и риск-менеджеры предприятий фактически указали на среднюю практику риск-менеджмента в стране и помогли определить тенденции ее развития.

Настоящие результаты, несмотря на различия среди компаний по уровню организации риск-менеджмента, могут служить первичной оценкой масштабов использования методов управления риска в российских условиях, а также основой для разработок политики управления рисками, стандартов по управлению рисками отдельным компаниям. Ценность исследования заключается и в том, что затрагивает практические вопросы: от затрат на отдел управления рисками до применяемых риск-менеджером методик или программного обеспечения.

1. Оценка состояния развития риск-менеджмента

1.1 Роль и значение системы риск-менеджмента

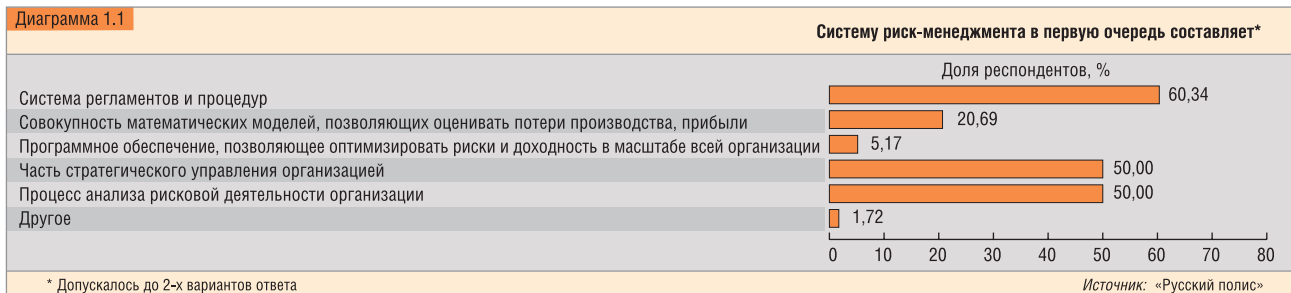
В силу определенной новизны проблемы представляется целесообразным начать ее рассмотрение с выяснения того, что собственно понимают отечественные специалисты под риск-менеджментом. Респондентами в исследовании выступали не консультанты по риск-менеджменту, а специалисты, непосредственно сталкивающиеся с вопросами управления рисками на своем собственном производстве, в своей организации. Поэтому результаты опроса в большей степени отражают практические стороны риск-менеджмента в России и их восприятие в компаниях.

В качестве первоочередного признака существования системы риск-менеджмента респонденты отметили наличие «системы регламентов и процедур по управлению рисками». Связано это с тем, что на вопросы анкеты отвечали в основном практики, имеющие в своем арсенале подобные задокументированные системы, прописывающие функции/полномочия и ответственность специалистов/структурных подразделений по ведению рисков компаний или стремящиеся к созданию такой системы. По мнению респондентов, системность является признаком продуманного и эффективного управления рисками на предприятии.

Вместе с этим половина опрошенных, при ограниченном количестве вариантов ответов (до двух вариантов), равными по значимости системообразующими признаками риск-менеджмента выделила «стратегический взгляд на управление компанией» и непосредственно «процесс анализа рисков», с которыми может столкнуться организация. Именно эти варианты согласуются с первичными признаками риск-менеджмента, которые указываются в международных стандартах.

Следует отметить разделение респондентов, половина которых рассматривает риск-менеджмент как прерогативу деятельности высшего менеджмента, планирующего и устанавливающего задачи, которые в том числе касаются рисков компании. Другая часть респондентов склоняется к восприятию риск-менеджмента как непосредственной исполнительской работы по управлению рисками. Это различие связано с применением неодинаковых подходов к организации как общего менеджмента, так и риск-менеджмента в организации, а также с различным профилем деятельности в организациях, где трудятся респонденты. Это, разумеется, также найдет свое отражение в ответах на дальнейшие вопросы.

Диаграмма 1.1

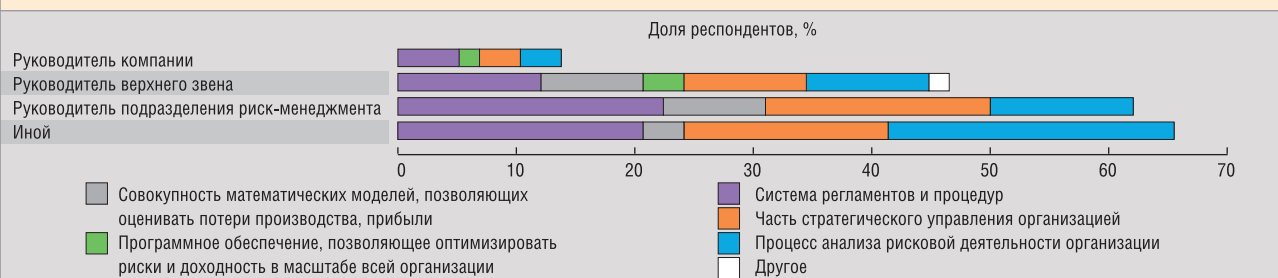


Также необходимо отметить, что ответ – «совокупность математических моделей, позволяющих оценивать потери производства, прибыли» – акцентирует внимание на том, что каждый пятый из респондентов ассоциирует риск-менеджмент с механизмами учета издержек и потерь. Среди компаний, отметивших этот вариант ответа, видимо, риск-менеджмент распространен в качестве прикладного инструмента контроля. Подразумевая под оценками прогнозы возможных потерь, «совокупность матмоделей» таким образом служит инструментом предупреждения и оптимизации издержек.

О программном обеспечении в качестве первоочередного элемента системы риск-менеджмента задумываются в основном руководители организаций, а не специалисты в подразделениях. Вместе с учетом важности ИТ-обеспечения риск-менеджмента и немалого спроса на услуги ведущих мировых ИТ-компаний в области консалтинга по

Диаграмма 1.2

Систему риск-менеджмента в первую очередь составляет*



* Допускалось до 2-х вариантов ответа

Источник: «Русский полис»

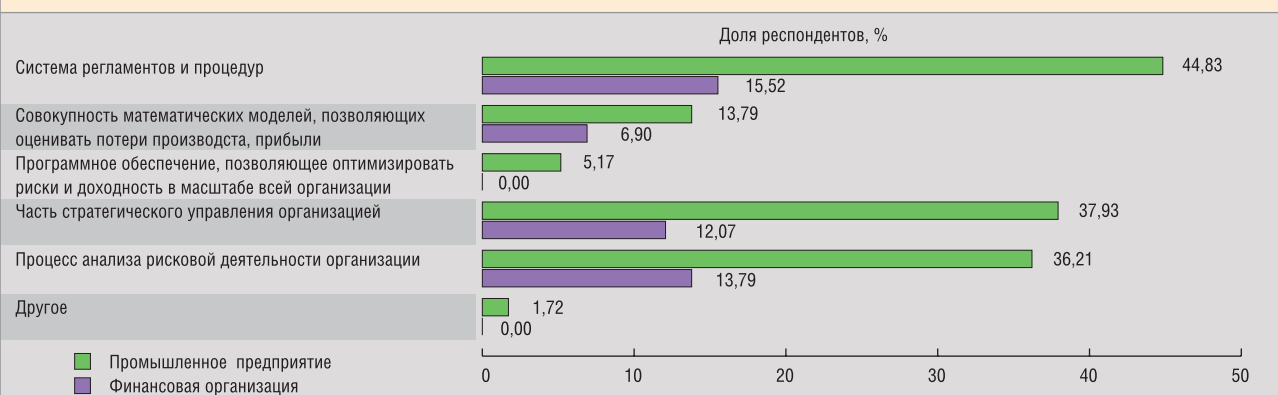
управлению рисками в том числе, складывается впечатление о будущем спросе на подобные услуги и в России.

В остальном, как видно из диаграммы, респонденты различного должностного статуса в рассматриваемом вопросе оказались весьма близкого мнения, что может говорить о вполне целостном понимании риск-менеджмента в компаниях на всех руководящих уровнях.

Вместе с тем отвечали на анкеты, как отмечалось, компании промышленного и финансового секторов. Результаты их опроса представлены на Диаграмме 1.3.

Диаграмма 1.3

Систему риск-менеджмента в первую очередь составляет*



* Допускалось до 2-х вариантов ответа

Источник: «Русский полис»

1.2 Факторы необходимости введения риск-менеджмента

В системе управления рисками традиционно широко используются методы финансового менеджмента. Подтверждением этого тезиса служат и ответы респондентов на вопрос о «необходимости риск-менеджмента на современном этапе». Вполне предсказуемый лидер ответов – «повышение финансовой устойчивости» – указывает основную причину использования методов риск-менеджмента в управлении российской компанией. Финансовая устойчивость является краеугольным камнем целей высшего руководства в российских (не всегда стабильных) условиях. Поэтому риск-менеджмент ассоциируется именно с обеспечением устойчивости финансовых и производственных процессов. Высокая доля банкротств фирм по причинам финансовой неустойчивости служит подтверждением приведенному тезису.

При допустимом выборе трех вариантов ответов не вошли в тройку лидирующих ответы, связанные с прибылью/убытками. По-видимому, для большинства специалистов необходимость в риск-менеджменте носит сугубо прикладной характер и не соотносится напрямую с целями бизнеса. Это обстоятельство свидетельствует скорее об отсутствии системности риск-менеджмента на уровне всей компании, т.к. если система риск-менеджмента построена на уровне всего предприятия, то одной из важнейших целей оптимизации рисков является снижение потерь в целом.

Факторы необходимости риск-менеджмента на современном этапе*	
Факторы	Доля респондентов, %
Повышение финансовой устойчивости	53,45
Совершенствование механизмов управления	50,00
Снижение уровня случайных потерь	46,55
Оптимизация ожидаемых прибыли и убытков	39,66
Изменчивость финансовых рисков	20,69
Периодические кризисы/потрясения (внешние)	17,24
Уменьшение волатильности прибыли	17,24
Повышение кредитного рейтинга	13,79
Давление регулирующих органов	12,07
Оптимизация затрат на страхование	8,62
Другое	1,72

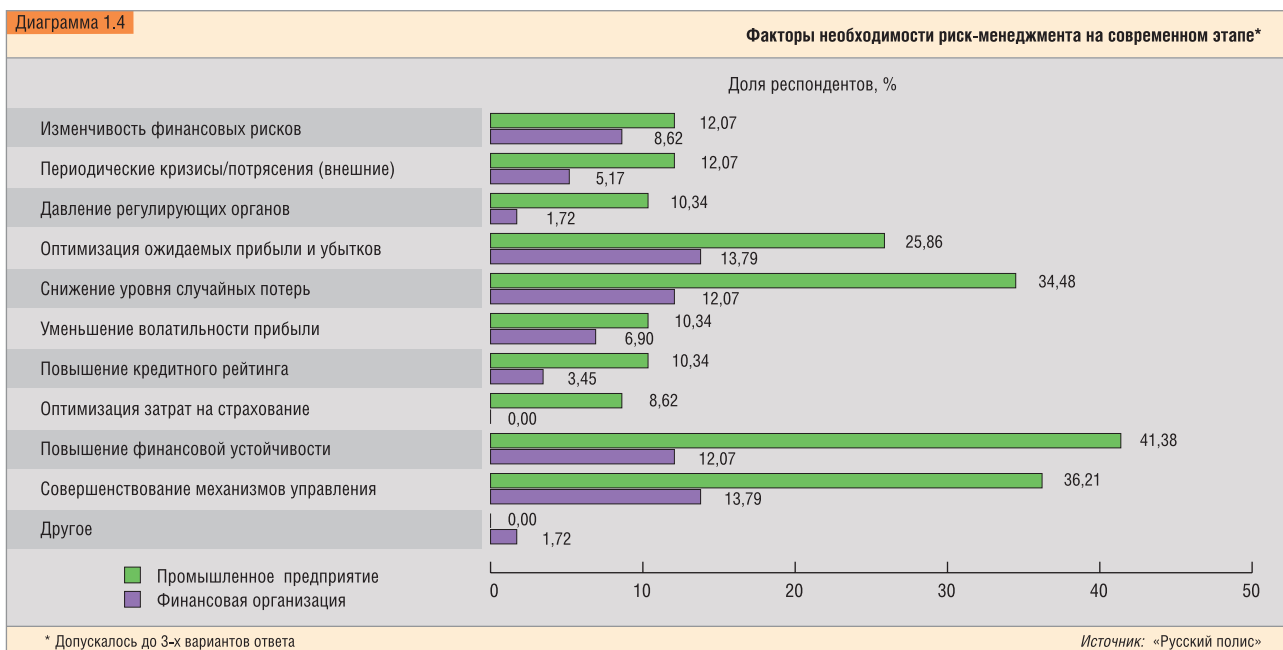
* Допускалось до 3-х вариантов

Источник: «Русский полис»

Наличие специалистов по управлению рисками в российских компаниях подразумевает определенные мотивы создания служб риск-менеджмента. Остается необходимым уточнить мотивы этой актуальности риск-менеджмента. Ответы на вопрос о «факторах необходимости» в определенном смысле обозначают причины и тенденции развития риск-менеджмента. Они представлены в Таблице 1.1 ниже в убывающем порядке по уровню важности.

Ответы респондентов будут интересны для специалистов в управлении рисками с точки зрения совершенствования обучения, модификации используемых методов, разработки программного обеспечения.

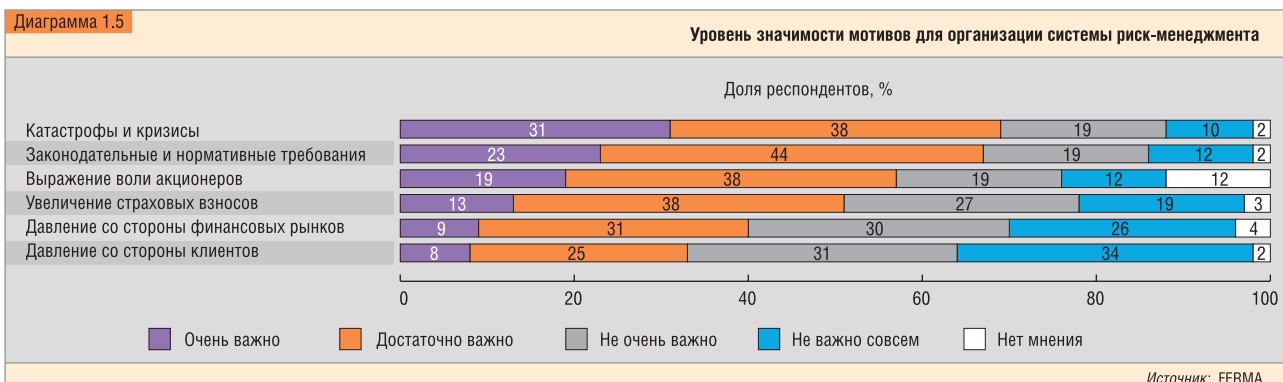
Кроме того, они дают пищу для размышлений об уровне использования страхования (ведь «кризисы», «снижение уровня случайных потерь» и даже «повышение финансовой устойчивости» тесным образом связаны со страховыми услугами).



Изменчивостью финансовых рисков озабочены в крупных предприятиях финансовой сферы, а также респонденты из газовой отрасли, электроэнергетики и машиностроения. Работа с финансовыми рисками предполагает определенный уровень подготовки и является необходимой составной частью финансовой политики компаний. Указанные отрасли бизнеса имеют большие ресурсы и в силу экспортной направленности бизнеса раньше других компаний в стране стали заниматься управлением рисками. С другой стороны, показательно слабое внимание к этим вопросам в нефтедобывающих отраслях. По всей видимости, высокие цены на нефть сегодня отвлекают силы компаний на другие направления деятельности и позволяют этим компаниям больше акцентировать внимание, например, на снижении уровня случайных потерь. Периодические кризисы и потрясения также слабо, видимо, заботят экспортно-ориентированные предприятия нефтяной сферы и металлургии. Кризисы в собственной отрасли, по мнению респондентов отраслей связи, торговли и транспорта, также маловероятны.

Наиболее широкий спектр мотивов в деятельности по управлению рисками можно наблюдать в ответах специалистов из отраслей электроэнергетики, машиностроения и финансовых компаний. Такая разнородность говорит о комплексном восприятии риск-менеджмента респондентами в целом по отрасли. Вероятным будет ожидать дальнейших российских разработок по управлению рисками от специалистов этих отраслей.

Проводя аналогии с зарубежными тенденциями, приведем пример совместного исследования AXA и Ernst&Young, проведенного под эгидой международной ассоциации риск-менеджмента FERMA. Аналитики, готовившие доклад FERMA, также выделили несколько факторов и попросили своих респондентов определить наиболее значимые из них с точки зрения организации системы риск-менеджмента.

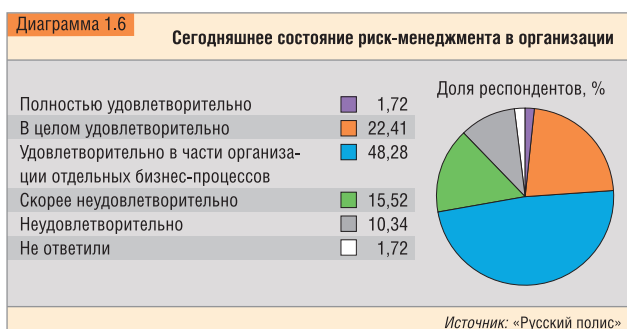


Как видно из Диаграммы 1.5, в мотивации западного риск-менеджмента преобладают причины внешнего характера – катастрофы, кризисы, законодательные требования и т.д. Более отлаженные управленческие системы готовятся к внешнему влиянию больше, нежели российские коллеги, озабоченные порядком внутри своей организации.

1.3 Уровень развития риск-менеджмента в компаниях

Почти четверть опрошенных специалистов склонна оценивать развитие российского риск-менеджмента скорее как «неудовлетворительное» (см. Диаграмму 1.6). Такое отношение респондентов следует рассматривать с двух сторон. В эту часть респондентов попадают не только специалисты, в организациях которых риск-менеджмент находится на неудовлетворительном уровне, но и те респонденты, которые видят необходимость и направления возможных улучшений риск-менеджмента.

При этом, как видно из диаграммы, большинство отвечавших оценили уровень управления рисками как минимум соответствующим насущной деятельности.



«Удовлетворительный уровень организации риск-менеджмента относительно отдельных бизнес-процессов» является характерным показателем для компании, недавно внедряющей технологии риск-менеджмента в свою деятельность. По всей видимости, в эту группу попали респонденты, выстраивающие систему риск-менеджмента на уровне всего предприятия, но не завершившие свою работу.

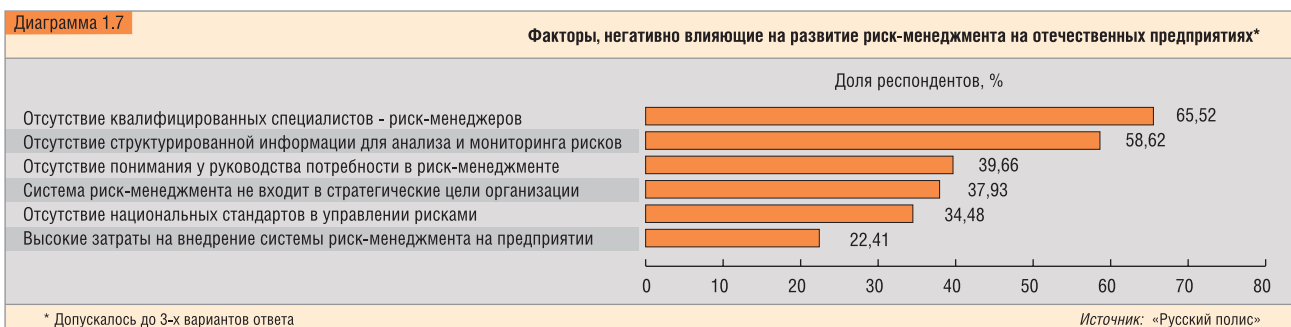
«Полностью» и «в целом удовлетворительно» оценить состояние риск-менеджмента в своей организации возможно, скорее, при налаженной системе риск-менеджмента на уровне всего предприятия. Эта группа составила 24% от общего числа ответов.

1.4 Проблемы развития риск-менеджмента

Рассмотрение конкретных аспектов риск-менеджмента в российских организациях вполне логично начинать с кадрового вопроса. Предсказуемым лидирующим ответом среди «негативных факторов в развитии» является «отсутствие квалифицированных специалистов –

риск-менеджеров». Две трети респондентов, выбравших этот ответ, имеют в виду в первую очередь отсутствие системы обучения квалифицированных кадров и создание соответствующей образовательной инфраструктуры.

Университетские программы подготовки риск-менеджеров имеются только в нескольких ведущих российских вузах (например, в ГУУ, РЭА им. Плеханова, Финансовой академии и др.). Риск-менеджеры проходят дополнительное обучение на курсах повышения квалификации и специализированных курсах по конкретным тематикам (например, на тему VaR или новых базельских требований к банкам). Однако это не полностью, как видно, снимает проблему, которая, по нашему мнению, имеет корни в недостатке опыта управления рисками в России вообще. Проводимые конкурсы на лучшие риск-менеджерские решения, конференции и семинары, организатором которых в большинстве случаев выступает Русское общество по управлению рисками (РусРиск), а также другие мероприятия направлены на решение отмеченной проблемы через популяризацию профессии.



Недостаток квалифицированных кадров является системной проблемой риск-менеджмента и сопряжен с рядом других системных трудностей – «отсутствие структурированной информации», «отсутствие стандартов работы», «отсутствие вопросов управления рисками в стратегических целях организации». Вместе эти вопросы составляют весомую долю негативных факторов, отмеченных респондентами.

Проблема недостатка квалифицированных кадров найдет свое отражение и при рассмотрении дальнейших вопросов.

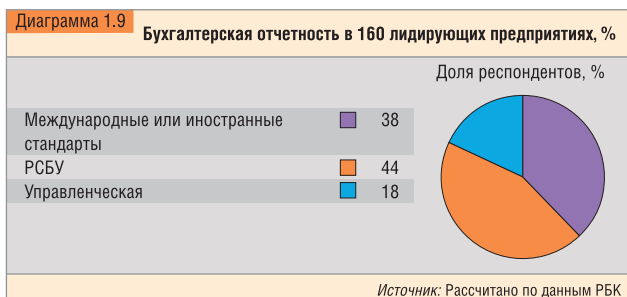


Отсутствие понимания у руководства значимости управления рисками составляет большую проблему для предприятий машиностроения и лесной промышленности по сравнению с другими отраслями. Однако само по себе это непонимание не является системным и отражает в большей степени нераспространенность, непопулярность конкретной методологии управления рисками.

Несмотря на то, что респонденты представляют компании, большинство из которых являются успешными и финансово обеспеченными, показательна небольшая доля ответов о высокой затратности мероприятий риск-менеджмента. Менее всего респонденты озабочены высокой стоимостью внедрения системы риск-менеджмента, что говорит об осмысленном подходе и действительном осознании реальных проблем (методологического характера). Доля таких ответов подразумевает готовность (руководства, в том числе) к работе по управлению рисками, как только будут решаться системные проблемы, тормозящие развитие риск-менеджмента.

Одной из важнейших системных проблем, на наш взгляд, является «отсутствие национальных стандартов управления рисками». С этим согласны в первую очередь предприятия нефтяной отрасли.

Распределение ответов, представленных на диаграммах в этом и предыдущих разделах, свидетельствует о некоторой «размытости», неопределенности понятия сферы и направленной деятельности риск-менеджера. Однако важно оговориться, что аналогичный разброс мнений присутствует и у зарубежных специалистов. Это связано в том числе со спецификой задач риск-менеджмента в различных отраслях. Именно стандартизация помогает за рубежом и, по мнению наших респондентов, будет способствовать развитию риск-менеджмента в российской практике. Подтверждение этому присутствует в Диаграмме 1.1 – «систему регламентов и процедур» можно трактовать как «внутренний стандарт компании». Кроме того, стандарты управления рисками тесным образом связаны и с потребностью в структурированной информации для анализа, и с отсутствием квалифицированных специалистов, и с другими отмеченными проблемами.



Проводя дальнейшие аналогии в вопросе стандартизации и структуризации информационных потоков, воспользуемся данными РБК* (см. Диаграмму 1.9). Так, из данных диаграммы видно, что 44% из 100 ведущих российских предприятий пользуются стандартами отечественного бухгалтерского учета, 38% – международными стандартами учета, у 18% опрошенных компаний, кроме того, применяется управленческая отчетность. Развитием этих данных является Диаграмма 1.10, представлены изменения в положении на рынке указанных групп компаний.

Помимо значительных показателей средней величины изменения выручки у группы предприятий, применяющих российские стандарты бухгалтерского учета, можно наблюдать два заметных факта. Первый – это размер средней выручки больше у компаний, использующих иностранные стандарты отчетности, второй – группы предприятий, использующих МСФО и GAAP, в среднем занимают в списке 100 лидирующих более высокие места, т.е. являются действительно лидирующими предприятиями России.

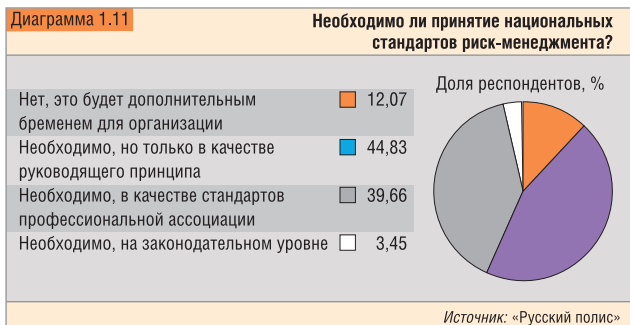
Не вдаваясь в обоснование этого тезиса, можно утверждать, что динамика формирования в российских компаниях «системы регламентов и процедур» будет во многом повторять внедрение международных стандартов отчетности.

1.5 Отношение к стандартизации в риск-менеджменте

Основываясь на вышесказанном, можно прогнозировать появление попыток внедрения стандартов в управлении рисками, прежде всего, на уровне компании, корпорации, отрасли. В частности, при ответе на вопрос о необходимости внедрения национальных стандартов

*РБК.Рейтинг «600 крупнейших компаний России» («Финанс-500», «Эксперт 400», и «РБК.Рейтинг»)

риск-менеджмента лишь 12% ответили отрицательно. При этом по сути таких ответов респонденты в большей степени обеспокоены тем, чтобы такие стандарты не стали дополнительным бюрократическим бременем. 85% респондентов хотели бы видеть такие стандарты в качестве рекомендательных нормативов.



Данное обстоятельство должно стать объектом пристального внимания консультантов в области риск-менеджмента и производителей соответствующего программного обеспечения.

Следует оговориться, что в деятельности значительной части респондентов уже применяются определенные стандарты, в том числе касающиеся управления рисками. Причем эти стандарты рассматривают как технико-производственные, так и финансовые риски.

Согласно исследованию FERMA, в большинстве случаев зарубежный опыт указывает на значимость требований регуляторов по контролю относительно внутренних стандартов компаний – 67% опрошенных респондентов исследования FERMA ответили на этот вопрос положительно. Более того, для удовлетворения изменяющихся требований регуляторов 60% респондентов активно используют методы риск-менеджмента во внутриорганизационный контроль бизнес-процессов. Причем риск-менеджмент в этих случаях напрямую связан со требованиями стандартизации.

В европейской практике наибольшую популярность имеют «Стандарты управления рисками», предлагаемые Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA). Эти стандарты являются результатом совместной работы нескольких ведущих организаций, занимающихся вопросами риск-менеджмента в Великобритании, – Института риск-менеджмента (IRM), Ассоциации риск-менеджмента и страхования (AIRMIC), а также Национального форума риск-менеджмента в общественном секторе.

Принятие стандартов, как указано в обозначенном документе, необходимо для достижения согласия по нескольким вопросам, а именно:

- Используемая терминология
- Процесс практического применения риск-менеджмента
- Организационная структура риск-менеджмента
- Цель риск-менеджмента

Особенно важно понимание того, что стандарты управления рисками включают в себя как «положительные», так и «негативные» аспекты риска для организации. Таким образом, риск-менеджмент выступает не просто как инструмент бизнес-решений для коммерческих и общественных организаций. В первую очередь, это руководство для любых действий, как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане жизнедеятельности организации.

Понятие риск-менеджмента, согласно стандартам FERMA, включает в себя анализ и оценку сильных и слабых сторон организации в самом широком смысле с точки зрения взаимодействия со всевозможными контрагентами.

Существует множество путей достижения целей риск-менеджмента, и поэтому практически невозможно объединить все направления в единый документ. Именно поэтому стандарты управления рисками не призваны быть нормативными, применение которых приведет к заполнению соответствующих форм или к началу сертификационного процесса. Следуя компонентам стандарта FERMA и выбирая при этом различные способы и методы, организации смогут обеспечить свое соответствие стандартам. При разработке стандартов управления рисками использовалась терминология Международной организации по стандартизации в документе ISO/IEC Guide 73 Risk Management*.

В Российской Федерации распространением подходов FERMA занимается Русское общество управления рисками (РусРиск), которое является членом названной ассоциации.

*«Стандарты управления рисками» Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров/РусРиск

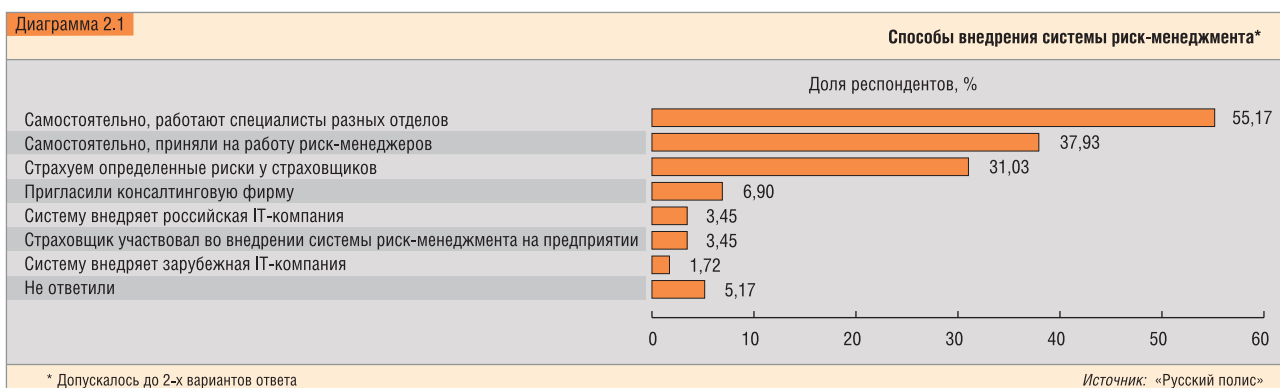
2. Практика работы систем риск-менеджмента

В данном разделе мы попытались обобщить результаты опроса, касающиеся функционирования подразделений по управлению рисками. В зоне нашего внимания находились следующие вопросы:

- внедрение системы риск-менеджмента на предприятии;
- особенности деятельности подразделения по управлению рисками;
- функциональные обязанности и зона ответственности подразделения риск-менеджмента;
- затраты по обеспечению его функционирования.

2.1 Внедрение системы риск-менеджмента

2.1.1. Способы внедрения



Как видно из ответов респондентов (см. Диаграмму 2.1), преобладают два подхода к созданию подразделения с использованием штатных специалистов. В первом случае (более 50% респондентов) в организации формируется команда из сотрудников разных отделов. При втором подходе в штат принимаются специалисты по управлению рисками извне. Мотивы первого подхода, учитывая уровень развития риск-менеджмента и начальный характер становления этой деятельности в России, представляются довольно адекватными с точки зрения оценки значимости тех или иных рисков конкретного предприятия. Однако этот подход не лишен ряда недостатков, а именно:

- Выстраивание управленческой системы исходя только из случившихся рисков фактов, что чревато системной ошибкой неучета ряда будущих опасностей.
- «Подгонка» имеющихся специалистов в рамки некоей обозначенной системы чревата неблагоприятными последствиями – от излишнего усложнения до непрофильного использования сотрудников.
- При таком подходе существует опасность фрагментарного подхода в риск-менеджменте компании (отсутствие системы).

Найм риск-менеджера и/или создание службы из профессиональных риск-менеджеров лишен этих недостатков. Второй подход обеспечивает необходимую системность риск-менеджмента, однако являясь более затратным по временным (изменение документооборота, регламентирование бизнес-процессов и т.д.) и финансовым ресурсам.

Компромиссом в этом случае может стать привлечение профессионального риск-менеджера для построения системы управления рисками для конкретной организации, в дальней-

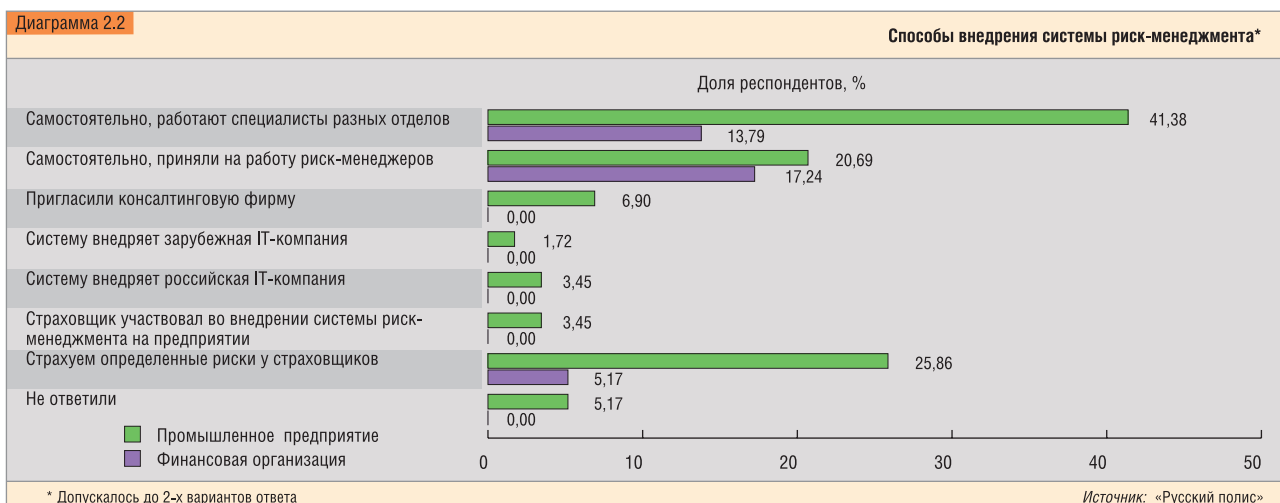
шем делегируя функции/полномочия штатным сотрудникам. По всей видимости, так или по схожему сценарию поступают во многих опрошенных компаниях, что подтверждают ответы респондентов: отмечено «пересечение» выбора первого и второго вариантов.

Достоинством «распределенного» подхода с привлечением к задачам риск-менеджмента сотрудников различных подразделений является достижимость формирования системы риск-менеджмента, работающая на уровне всего предприятия. Вместе с тем комплексность по максимально широкому учету рисков присуща в большей степени организации риск-менеджмента с привлечением специалистов в области риск-менеджмента.

По мнению специалистов в области управления рисками, для крупных предприятий с широким спектром рисков важна независимость подразделения риск-менеджмента от производственных подразделений, непосредственно влияющих на уровень риска. Необходимость непредвзятого подхода обосновывается тем, что зачастую мероприятия по снижению уровня риска заставляют менять отработанные бизнес-процессы, усложнять и совершенствовать их. Производственные подразделения решают свои специальные задачи: увеличение объемов производства и сбыта продукции, реализация инвестиционной программы. Для устранения конфликта интересов риск-менеджер должен быть свободен от подобных производственных задач и планов. Его функция заключается в том, чтобы при эффективном выполнении поставленных производственных задач не был превышен допустимый уровень риска как в каждом отдельном подразделении, так и в общей системе защиты предприятия от рисков.*

Возвращаясь к ответам респондентов, следует отметить тот факт, что российскими предприятиями достаточно слабо используются возможности сторонних консультантов в области управления рисками. По всей вероятности, это объясняется комплексом причин. Во-первых, защита от рисков не является зоной первоочередного внимания руководства компаний и инвестиции в эту сферу носят ограниченный характер. Во-вторых, в ряде случаев в этой новой для себя сфере деятельности компаниям зачастую трудно сформулировать задачи для сторонних специалистов, что также ограничивает их контакты с профессиональными консультантами. В-третьих, предложение таких услуг со стороны российских специалистов весьма ограничено в силу малой распространенности такой практики, а услуги зарубежных специалистов либо дороги, либо слабо представлены в России. Наконец, часть респондентов, в частности, те из них, кто прибегает к услугам страховых брокеров, может и не осознавать, что часть услуг, оказываемых брокером, носит консультативный характер. Косвенным образом это подтверждается большой долей респондентов, отметивших страхование в качестве значимого элемента риск-менеджмента.

Другим важным обстоятельством нынешнего уровня риск-менеджмента в России, свидетельствующим о начальном этапе внедрения систем управления рисками в большинстве хозяйствующих субъектов, является уже отмеченная высокая доля респондентов, внедряющих такие системы самостоятельно с привлечением специалистов разных подразделений своих компаний. На Диаграмме 2.2 это обстоятельство представлено в распределении ответов промышленных предприятий и финансовых организаций. Кроме того, из результатов опро-



*Бахчиева М., Кириллова Н. Защита металлургов. – «Русский полис», 2004, №3

са можно заключить, что чем более отрасль вовлечена в международное распределение товаров и ресурсов (инвестиционных), тем ниже доля самостоятельного решения вопросов управления рисками. Однако следует оговориться, что из наших данных такой вывод можно сделать лишь на качественном уровне. Более точное решение этого вопроса требует дополнительных исследований с учетом специфичных рисков, присущих различным отраслям.

2.1.2 Аутсорсинг в риск-менеджменте

Привлечение консультантов в области управления рисками является сложившейся практикой в зарубежных странах. Однако в российских условиях присутствуют свои особенности, которые проявились в ответах наших респондентов. Общий вывод, который можно сделать из ответов в целом (см. Таблицу 2.1), это невысокий уровень доверия к сторонним консультантам. Прежде всего, треть респондентов предпочитает не привлекать сторонних консультантов вовсе, ориентируясь на применение собственных разработок оценки рисков.

Отдельно следует сопоставить критерии выбора консультанта по управлению рисками. Так, для риск-менеджеров являются менее значимыми положительные отзывы коллег о работе консультанта (12% респондентов), здесь, по-видимому, сказывается невысокое мнение об общем отраслевом уровне риск-менеджмента. Аналогичным образом, для респондентов не являются достаточно убедительными рекомендации партнеров и даже акционеров: лишь 15,5% указали этот критерий удовлетворительным для себя. Зато верифицируемые критерии (проверяемые на практике) являются достаточно убедительными для российских риск-менеджеров.

Критерии	Доля респондентов, %
Наличие успешных разработок для моей отрасли	58,62
Организация применяет собственные разработки (без привлечения консультантов)	34,48
Владение передовыми технологиями оценки рисков	29,31
Рекомендации акционеров, партнеров, банков	15,52
Уровень цен	13,79
Положительные отзывы коллег	12,07
Другое	1,72

* Допускалось до 2-х вариантов *Источник: «Русский полис»*

Так, наличие передовых технологий оценки рисков отметили 29% респондентов, а наличие успешных разработок – более половины, 59%. Следует отметить, что в данном вопросе допускалось до двух вариантов ответов, в случае однозначного выбора различия были еще более существенными.

Таким образом, для успешной работы в российском риск-менеджменте консультанты должны обладать не просто набором соответствующих знаний и технологий, но и иметь опыт успешных отраслевых внедрений.

2.2 Функционирование подразделения по управлению рисками

2.2.1 Формирование структурного подразделения риск-менеджмента

	Доля респондентов, %
Структурное подразделение по риск-менеджменту самостоятельно	37,93
Финансовый отдел	32,76
Служба внутреннего аудита	22,41
Отдел стратегического развития	15,52
Маркетинговое подразделение	13,79
Отдел/специалист по страхованию	12,07
Отдел по технике безопасности	10,34
Риск-менеджер (без выделенного подразделения)	6,90
Другое	10,34
Не ответили	6,90

* Допускалось неограниченное количество вариантов ответа *Источник: «Русский полис»*

Ответы на вопрос, представленный на Диаграмме 2.1, отражают не только способ формирования подразделения по управлению рисками, но и, косвенным образом, практические цели создания систем риск-менеджмента в опрошенных компаниях.

В значительной части опрошенных компаний с самого начала внедрения полноценной системы риск-менеджмента создавалось специализированное структурное подразделение по управлению рисками. Доля таких предприятий составляет почти 45%, включая и компании, где такие функции возложены на отдельного специалиста. Еще в 12% компаний созданы специальные отделы по страхованию рисков.

Кроме того, в почти трети компаний управление рисками – одна из функций финансовой службы, в 22,4% – службы внутреннего аудита или контроля, а в 10% компаний – подразделения по технике безопасности. В значительной части компаний к работе по управлению рисками привлекаются стратегические службы (15,5%) и даже служба маркетинга (14%). Последнее обстоятельство, по-видимому, связано с особенностями реализации продукции или услуг данных компаний.

Таблица 2.2. дает косвенное представление о том, каких специалистов привлекают в компаниях для формирования службы по управлению рисками. Из ответов респондентов видно, что преимущественно в структурном подразделении по риск-менеджменту заняты специалисты по внутреннему аудиту, финансам и стратегическому планированию.

Кадровый состав формируемых систем риск-менеджмента указывает на высокую значимость финансовых вопросов в управлении рисками. Можно сделать вывод, что одно из главных направлений риск-менеджмента в российских компаниях – обеспечение финансовой устойчивости предприятия.

Отдельно необходимо отметить, что часть целей создания подразделения по риск-менеджменту касается вопросов рыночной конъюнктуры. По-видимому, риски маркетингового характера имеют также определенное значение, если к работе по управлению рисками привлекаются маркетологи.

Такой подход уместно сопоставить с современными зарубежными концепциями управления рисками. В частности, по мнению С. Мелтцер, президента Международной федерации ассоциаций рискованного и страхового менеджмента (IFRIMA), наступило время для риск-менеджеров не просто снижать риски, которые они могут определить, но и пользоваться этими благоприятными возможностями для всей компании. Согласно подходам IFRIMA, значение риск-менеджмента на уровне всего предприятия проявляется посредством развития политики и деятельности в трех областях:

- Содействие общим бизнес-целям организации. Все организации должны для достижения успеха держать риски под контролем. Соответствующе организованный риск-менеджмент позволит организации контролировать те риски, которые значимы для всего бизнеса, и использовать возможности от их измерения и управления.
- Установление последовательной и прозрачной структуры для корпоративного управления. Хорошее корпоративное управление требует использования эффективных программ риск-менеджмента, которые утверждались бы советом директоров и исполнялись бы менеджментом. Эти программы должны быть всесторонними и прозрачными, способствующими осознанию риска в организации и предполагающими всесторонние отчеты для акционеров и регуляторов.
- Защита компании от неблагоприятных изменений и катастроф. Защита от неблагоприятных изменений и катастроф требует сравнения внутренних и внешних рисков факторов. Вдобавок достижение соответствующей защиты предполагает акцентирование внимания на осуществляемых параллельно уменьшению риска и передаче риска с помощью страхования, хеджирования или других финансовых инструментов. Практика работы с опасностями и страхуемыми рисками за последние годы значительно развилась и обеспечивает защиту организациям от катастрофических рисков, подтверждающих опасностям имущество компании, персонал и его ответственность.

2.2.2 Функции подразделения риск-менеджмента

В анализе функций структурных подразделений по управлению рисками, как их видят

Таблица 2.3 Основные функции структурного подразделения по риск-менеджменту/риск-менеджера в организации	
Функции	Доля респондентов, %
Идентификация, измерение и анализ рисков на предприятии	56,90
Разработка и реализация программы управления рисками	50,00
Мониторинг эффективности реализации программы управления рисками и внесение соответствующих изменений	44,83
Координация взаимодействия различных структурных подразделений организации (по вопросам риск-менеджмента)	37,93
Подготовка отчетов	36,21
Работа по повышению уровня осведомленности по вопросам управления рисками среди работников организации	27,59
Разработка программ снижения внеплановых потерь и мероприятий по поддержанию непрерывности бизнес-процессов	25,86
Другое	1,72
Не ответили	22,41

* Допускалось неограниченное количество вариантов ответа Источник: «Русский полис»

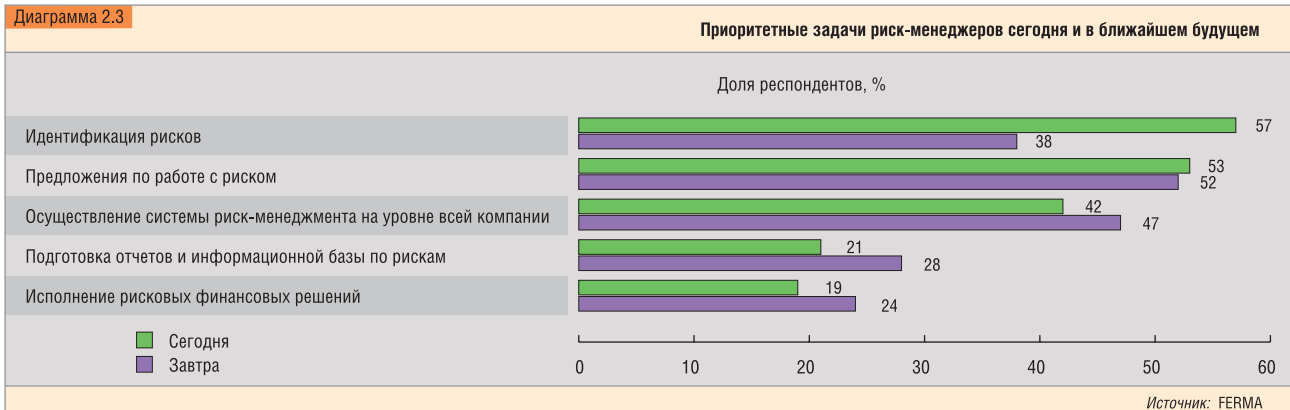
специалисты этих подразделений, можно выявить несколько особенностей (см. Таблицу 2.3). Во-первых, достаточно большая часть респондентов (22,4%) не смогла ответить на этот вопрос. Данное обстоятельство однозначно свидетельствует о том, что процесс формирования системы управления рисками в значительной части российских компаний носит характер зарождения. Об этом же свидетельствуют и другие ответы респондентов. В частности, задача идентификации, измерения и анализа рисков на предприятии отмечена почти 60% респондентов. Для половины опрошенных такой задачей является разработка и реализация программы управления рисками. При этом для почти вдвое меньшего количества респондентов

(26%) основной функцией является снижение внеплановых потерь в компаниях и поддержание непрерывности бизнес-процессов. Характерно, что более трети респондентов (36%) отметили подготовку отчетов руководству в качестве основной обязанности.

Основываясь на этих данных, можно осторожно утверждать, что примерно четверть опрошенных компаний (22,4%) находится в самом начале формирования функциональных обязанностей подразделения по риск-менеджменту, эти респонденты не смогли или не захотели сформулировать свои задачи. Около половины опрошенных нами специалистов только формируют систему управления рисками на своем предприятии. Оставшаяся четверть имеет в своем опыте несколько лет функционирования такой системы, что позволяет им сконцентрироваться на снижении текущих внеплановых издержек.

В данном вопросе респондентам предлагалась возможность выбора неограниченного числа ответов, поэтому ответы респондентов можно рассматривать в качестве рейтингового голосования по функциональным обязанностям подразделения по риск-менеджменту. В этом смысле характерен не очень высокий рейтинг координационных функций таких подразделений (около 38%). Данный факт свидетельствует, по всей видимости, об относительно невысоком должностном статусе риск-менеджеров в компаниях (в среднем). Тот факт, что почти в 60% компаний координацией взаимодействия различных подразделений занимаются иные люди, нежели риск-менеджеры (по всей видимости, непосредственное руководство компании), может свидетельствовать о возможном разрыве комплексного подхода к риск-менеджменту. Так или иначе, из ответов респондентов видно, что подразделениям по управлению рисками в большей степени присуща контрольно-оценочная деятельность, нежели управленческо-координационная. По сути, такие подразделения являются аналитическими службами, которые занимаются мониторингом ситуации, оценкой рисков и информированием других подразделений по вопросам управления рисками.

Диаграмма 2.3



Проводя сравнение с зарубежным опытом, обратимся к данным доклада FERMA. Выработка политики управления рисками в 62% европейских компаний, отвечавших на вопросы в исследовании FERMA, лежит на исполнительном комитете компании, 14% отводят эту роль специализированному комитету, 9% – аудиторскому комитету и 22% – иной структуре. Таким образом, в западноевропейских компаниях управленческие и контрольно-оценочные функции разделены еще сильнее: лишь в 14% компаний риск-менеджеры участвуют в выработке политики по управлению рисками.

Так же, как и в российских компаниях, сферы деятельности подразделения риск-менеджмента включают консультирование и предложения по операционным улучшениям – 42% (в российских компаниях – 44,8%), мониторинг рисков и угроз, определенных в политике и стандартах риск-менеджмента – 40% (в России – 56,9%). Помимо функции разработки политики управления рисками, которой российским риск-менеджерам приходится заниматься в силу становления института управления рисками, есть и еще одно отличие от зарубежных коллег.

В подавляющем числе российских компаний риск-менеджеры формируют страховые программы для своих предприятий, часто являясь бывшими страховщиками. В западных

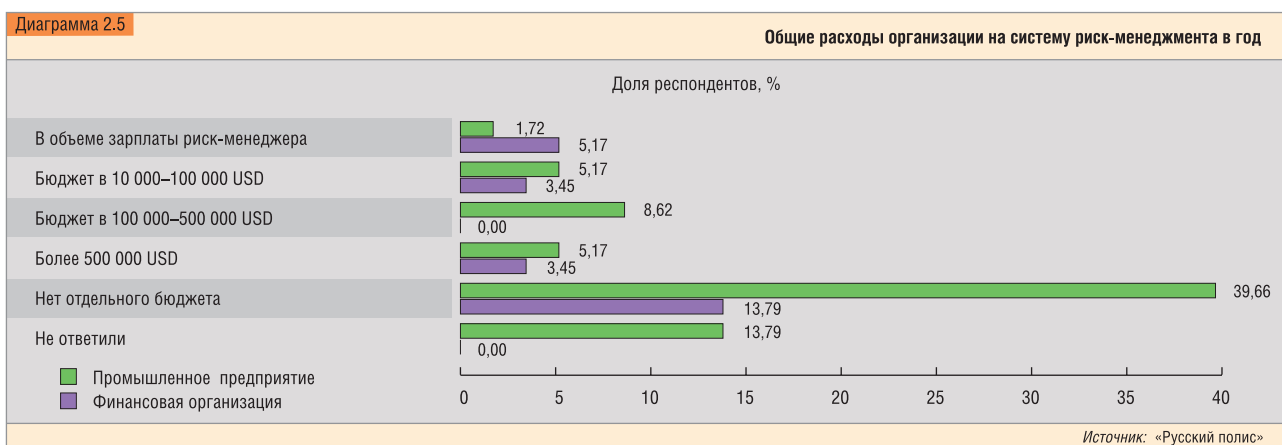
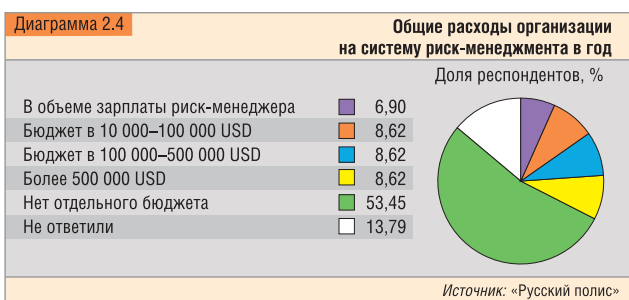
компаниях эти функции часто разделены: в 42% компаниях, как следует из опроса FERMA, риск-менеджеры занимаются исключительно вопросами управления рисками, а функции приобретения страховой защиты возложены на другие подразделения. Такая ситуация более характерна для Франции, где 68% риск-менеджеров не задействованы в подготовке страховых программ, и менее – для Великобритании и Германии (по 36%). Основным потребителем результатов работы подразделения риск-менеджмента внутри организации, как правило, является исполнительный руководитель (41%) либо финансовый директор (37%).

2.2.3 Расходы на оценку и управление рисками

В половине опрошенных нами компаний отдельный бюджет для управления рисками не выделяется (см. Диаграмму 2.4). По-видимому, финансирование таких работ осуществляется по отдельным сметам или разнесено по бюджетам других подразделений. Эти данные коррелируют с результатами на Таблицы 2.2: значительная часть российских компаний находится в самом начале формирования подразделений по управлению рисками, поэтому регулярные бюджеты на такие мероприятия не отводятся. При этом почти в трети компаний такие бюджеты все же формируются в различных размерах, что определяется не только уровнем развития риск-менеджмента, но и характером задач, стоящих перед соответствующим подразделением.

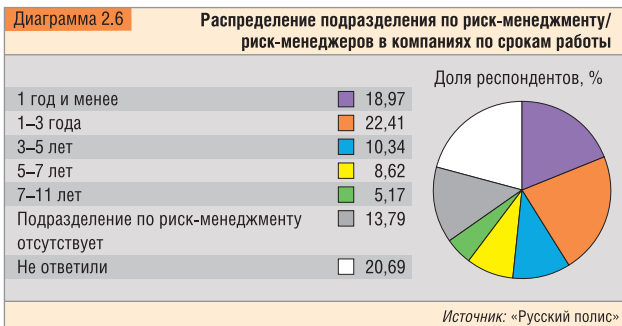
Все же необходимо отметить, что отсутствие отдельных бюджетов не является тождественным отсутствию мероприятий по управлению рисками вообще. Как мы видели, в значительной доле российских компаний задачи управления рисками решаются «сборными командами» специалистов различных отделов и, соответственно, их работа финансируется, по-видимому, из других бюджетов.

По существу, размер бюджета на управление рисками выступает показателем размера оцененных компанией собственных рисков (за вычетом стоимости страхования этих рисков). Учитывая начальный этап развития деятельности по управлению рисками, следует отметить, что на мероприятия риск-менеджмента крупными российскими компаниями расходуются вполне значимые средства. На Диаграмме 2.5 представлено распределение этих же ответов респондентов по сферам бизнеса. Наиболее развитыми отраслями в отношении управления рисками с точки зрения затрат на эти мероприятия являются нефтедобыча и нефтепереработка, металлургия, машиностроение, нефтехимия, транспорт, банки и пищевая промышленность.



2.2.4 Анализ сроков деятельности подразделений риск-менеджмента

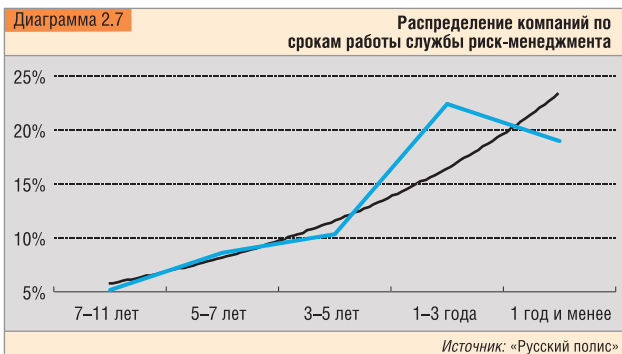
Срок деятельности подразделения рисками в российской экономике является важным фактором для оценки состояния управления предприятий. Тот факт, что в более чем половине



опрошенных по управлению рисками (53%) соответствующие службы еще не созданы или действуют менее года (около 19%), а в 22,4% компаний – менее 3 лет, очевидным образом сказывается на многих сторонах управления рисками. По крайней мере, можно утверждать, что в значительной части опрошенных нами компаний на сегодняшний день еще не сформирована собственная статистика проявлений различных рисков и угроз.

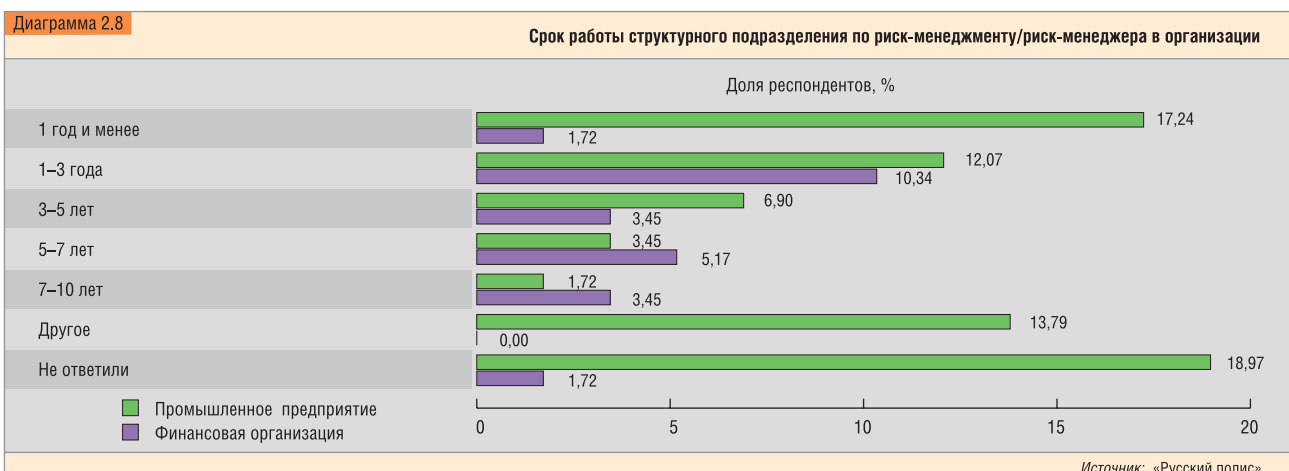
Следовательно, компании по объективным причинам не могут формировать бюджеты превентивных работ, резервирование ресурсов и иные мероприятия по управлению рисками на основании

собственных ретроспективных данных и вынуждены действовать, исходя из каких-то иных, применимых, на взгляд риск-менеджеров, оценок рисков. Последний подход, в силу неразработанности отечественных стандартов в области управления рисками (о чем писалось выше), также сильно ограничен в своей применимости. Это обстоятельство в какой-то степени проясняет большую долю предприятий с несформированным бюджетом по управлению рисками (см. Диаграмму 2.4).



Иное представление данных Диаграммы 2.6 (см. Диаграмму 2.7) позволяет ретроспективно взглянуть на становление риск-менеджмента в России. Из данных Диаграммы 2.7 хорошо видно резкое возрастание интереса к управлению рисками в последние три года: основной массив опрошенных нами компаний (мы не учитывали ответы респондентов, которые затруднились с ответом или указали на отсутствие подразделений по управлению рисками) имеют возраст, не превосходящий этот срок. Данный вывод коррелирует со многими данными, представленными ранее.

Распределение по сферам продолжительности работы подразделений риск-менеджмента еще в большей степени подтверждает сделанные ранее наблюдения. Наибольшим опытом в управлении рисками обладают специалисты в финансовой сфере: банках и инвестиционных компаниях. Это объясняется не только спецификой данной отрасли, но и коротким оборотным циклом этих отраслей. Таким образом, при наличии модели управления рисками здесь быстрее можно накопить необходимую статистику. Также последним обстоятельством, по-видимому, объясняется большой срок работы подразделений риск-менеджмента в торговле, пищевой промышленности и на транспорте: здесь половина респондентов указала срок деятельности такой службы в 5–7 лет. Помимо быстрой оборачиваемости товаров и услуг необходимо отметить еще одно обстоятельство, способствующее становлению управления рисками в данных отраслях.



Высокий уровень стандартизации услуг и товаров, относительно хорошо формализуемые бизнес- и технологические процессы, осуществляемые с высокой регулярностью, позволяют получить хорошее статистическое описание рисков в таких компаниях. Следовательно, управленческие решения, осуществляемые на основании таких моделей с подробной статистикой, дают более высокую отдачу от управления рисками.

2.3 Практика риск-менеджмента в российских компаниях

В качестве цели опроса и исследования в целом мы не ставили задачи глубокого отраслевого анализа риск-менеджмента. Включение в список респондентов представителей организаций различных секторов экономики – от сельского хозяйства до банков – преследовало цель получения возможности качественного сопоставления различных отраслевых подходов.

Главной целью исследования было изучение российского риск-менеджмента как отдельной и самостоятельной сферы управленческой деятельности, его методологического состояния, отношения руководства компаний к организации работы по управлению рисками. Полученные результаты позволяют говорить о риск-менеджменте и его технологиях независимо от отраслевой специфики, сохраняя при этом в определенной степени возможность сопоставления полученных результатов и данных о методах, инструментах, проблемах риск-менеджеров с зарубежными данными.

2.3.1 Организация процесса риск-менеджмента

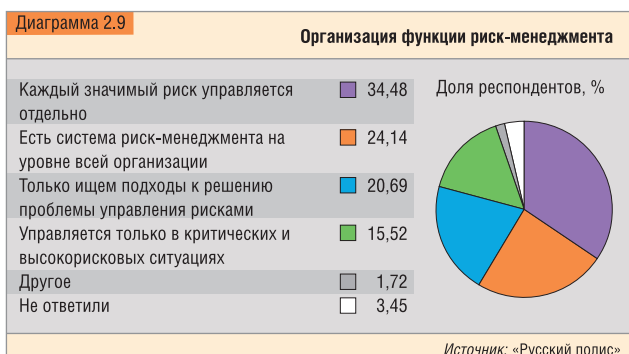
В подходах наших респондентов выявлены достаточно большие различия к организации процесса управления рисками. В частности, более трети из опрошенных компаний (34,5%) склонны управлять каждым значимым риском отдельно (см. Диаграмму 2.9). Значительная часть респондентов только ищет подходы к организации системы риск-менеджмента (20,7%) либо по тем или иным причинам занята управлением рисками в критических для предприятий случаях (15,5%). Таким образом, большинство компаний отмечают недостаток системности в организации риск-менеджмента.

Лишь четверть опрошенных отметила наличие в своей компании комплексной системы управления рисками на уровне предприятия в целом – т.н. управленческой концепции интегрированного риск-менеджмента в международной терминологии.

Разброс ответов свидетельствует о значительной доле несистемного или, по крайней мере, фрагментарного характера организации риск-менеджмента на предприятиях. Разумеется, в каждой отдельно взятой компании управление рисками может быть организовано по-разному. Для некоторых предприятий спектр рисков будет много уже, чем у других компаний, что не может не отражаться на усредненных результатах ответов. Тем не менее следует отметить, что современные требования к организации управления рисками диктуют комплексные подходы к риск-менеджменту, позволяющие

не только проводить сопоставление отдельных рисков и управление ими, но и взаимосвязку различных методов риск-менеджмента.

Такие подходы необязательно предусматривают большие затраты ресурсов на мониторинг, оценку и управление рисками. Однако в условиях недостаточного информационного обмена российских риск-менеджеров между собой и с зарубежными специалистами, по всей видимости, должно пройти определенное время, прежде чем комплексная систематика риск-менеджмента возобладает в российской промышленности.



2.3.2 Методы и технологии риск-менеджмента

Таблица 2.4 иллюстрирует использование методов анализа рисков в российских компаниях. Следует отметить, что при выборе ответов на эту часть анкеты мы не ограничивали респондентов количеством вариантов. Таким образом, представленные результаты являются

Методы и технологии	Доля респондентов, %
Анализ бизнес-процессов	63,79
Статистический анализ	53,45
Маркетинговые исследования	41,38
Сценарный анализ	39,66
Математическое моделирование	34,48
Анализ угроз	34,48
SWOT анализ	31,03
Экспресс-диагностика / тестирование	25,86
Измерение основных тенденций и дисперсий	13,79
Дерево событий	12,07
Дерево ошибок	3,45
Другое	3,45
Не используется ни один из вышеперечисленных	5,17
Не ответили	1,72

* Допускалось неограниченное количество вариантов ответа Источник: «Русский полис»

своеобразным рейтингом популярности аналитических методов, применяемых респондентами.

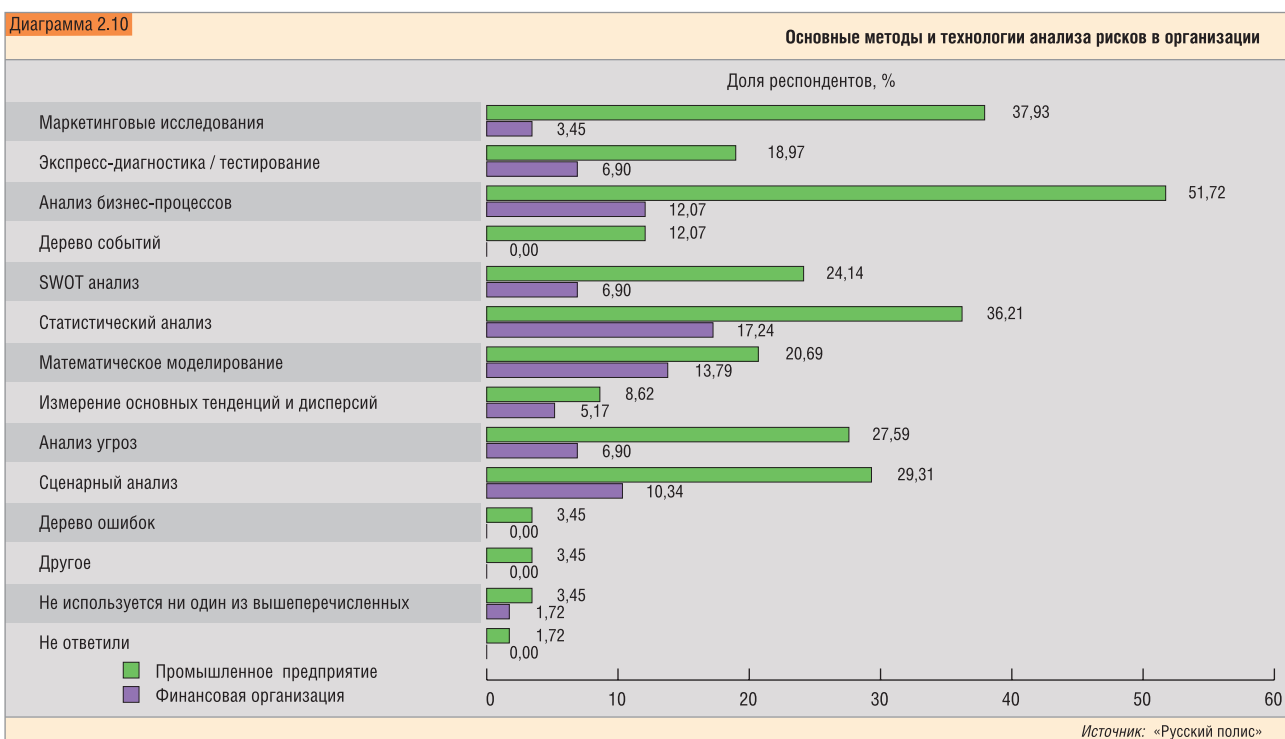
Практически две трети респондентов (64% ответов) используют в своей работе «анализ бизнес-процессов». Это указывает на актуальность мониторинга компаниями их текущей деятельности с целью выявления рисковых исходов и оптимизации бизнес-процессов. Неустоявшиеся бизнес-процессы и вследствие этого возможные изменения в управленческих моделях являются объяснением тому факту, что российские риск-менеджеры пока не применяют в своей повседневной практике стандарты управления рисками в той мере, в которой они используются за рубежом.

Более детальный анализ позволяет выявить в массиве ответов респондентов две группы методов, предназначенных, для различных целей. Наряду с «анализом бизнес-процессов» «сценарный анализ», «SWOT-анализ», «анализ угроз» и отчасти «маркетинговые исследования», по-видимому, служат в большей степени постановке управления рисками на предприятиях. Кроме того, данные методы свидетельствуют, что в этих компаниях в значительной степени в вопросы управления рисками вовлечено высшее руководство.

В дальнейшем роль этих методов будет снижаться по мере становления системного риск-менеджмента в российских компаниях, и все большую роль будут играть «статистический анализ», «математическое моделирование», «измерение основных тенденций и дисперсий», которые позволяют проводить количественные оценки рисков и эффективности процедур управления ими. При этом чуть более половины респондентов уже используют методы статистического анализа в своей практической деятельности.

Выделенные две основные гипотетические группы методов – математические и управленчески-маркетинговые – как и многие другие ответы наших респондентов, отражают начальный уровень развития управления рисками в российском бизнесе.

Диаграмма 2.10 позволяет детализировать различия в методологии управления рисками в промышленной и финансовой зонах российской экономики. Как уже отмечалось,



существенно более быстрый оборот в финансовой сфере в большей мере позволяет использовать математические методы в управлении рисками, что и отражают различия в данных диаграмм. С другой стороны, большая вариативность и многообразие сфер промышленной деятельности вынуждают риск-менеджеров в значительно большей степени пользоваться качественными, а не количественными методами.

2.3.3 Инструменты риск-менеджмента

Наиболее простым и очевидным инструментом управления рисками, очевидно, является мониторинг. Этот вариант ответа отметили (см. Таблицу 2.5) почти две трети (62%)

респондентов. Привлечение страховщиков в качестве консультантов и/или передача на страхование части рисков наряду с диверсификацией рисков является традиционно распространенными инструментами управления рисками. Более половины опрошенных нами респондентов используют в своей деятельности эти инструменты (53% ответов). Кроме того, около половины респондентов отметили формирование специальных фондов и резервов на предприятии для покрытия убытков и ущербов от различных рисков, а также специальные финансовые инструменты, включающие в себя управление кредитной политикой и баланс активов и обязательств.

Из факта, что «привлечение страховщиков» к защите от рисков немного опередило в ответах респондентов «формирование резервов», по-видимому, нельзя сделать вывод, что данный инструмент пользуется большей популярностью, чем самострахование через создание резервов потерь. Скорее всего, на популярности использования страхования сказались в первую очередь довольно широкие страховые интересы наших респондентов, а не значимость рисков, покрываемых страховщиками. Большая часть наших респондентов работает в крупных компаниях, которые практически всегда какие-то риски страхуют.

Анализ ответов респондентов позволяет выделить условные группы используемых инструментов управления рисками: «финансовые», «управленческие» и «инструменты обеспечения непрерывности рабочего процесса».

К первой группе следует отнести страхование, формирование резервов, организацию кредитной политики, балансирование активов и обязательств, контроль достаточности собственных средств, хеджирование. Насколько можно наблюдать из диаграммы, именно эти инструменты преимущественно используются для управления рисками.

Мониторинг, диверсификация рисков, активное воздействие на источник риска, гибкие технологии менеджмента – эти управленческие инструменты являются частью оперативной деятельности риск-менеджера или предназначены для оптимизации процедур управления рисками для рекомендаций руководству компании.

Последняя группа, элементы которой можно охарактеризовать как технические процессы обеспечения непрерывности бизнеса, занимает срединное положение в предпочтениях респондентов опроса. Информационная и физическая защита, план ликвидации аварий, аттестация рабочего места и сертификация по ISO, дублирование операций и собственно план непрерывности бизнеса – все перечисленное составляет основу «технического» обеспечения безопасности в организациях.

Диаграмма 2.11 представляет ответы респондентов отдельно промышленных предприятий и финансовых организаций. Помимо очевидных различий в ответах, обусловленных принадлежностью к финансовой или промышленной сфере, следует отметить существенно различную популярность страхования как инструмента управления рисками.

Таблица 2.5

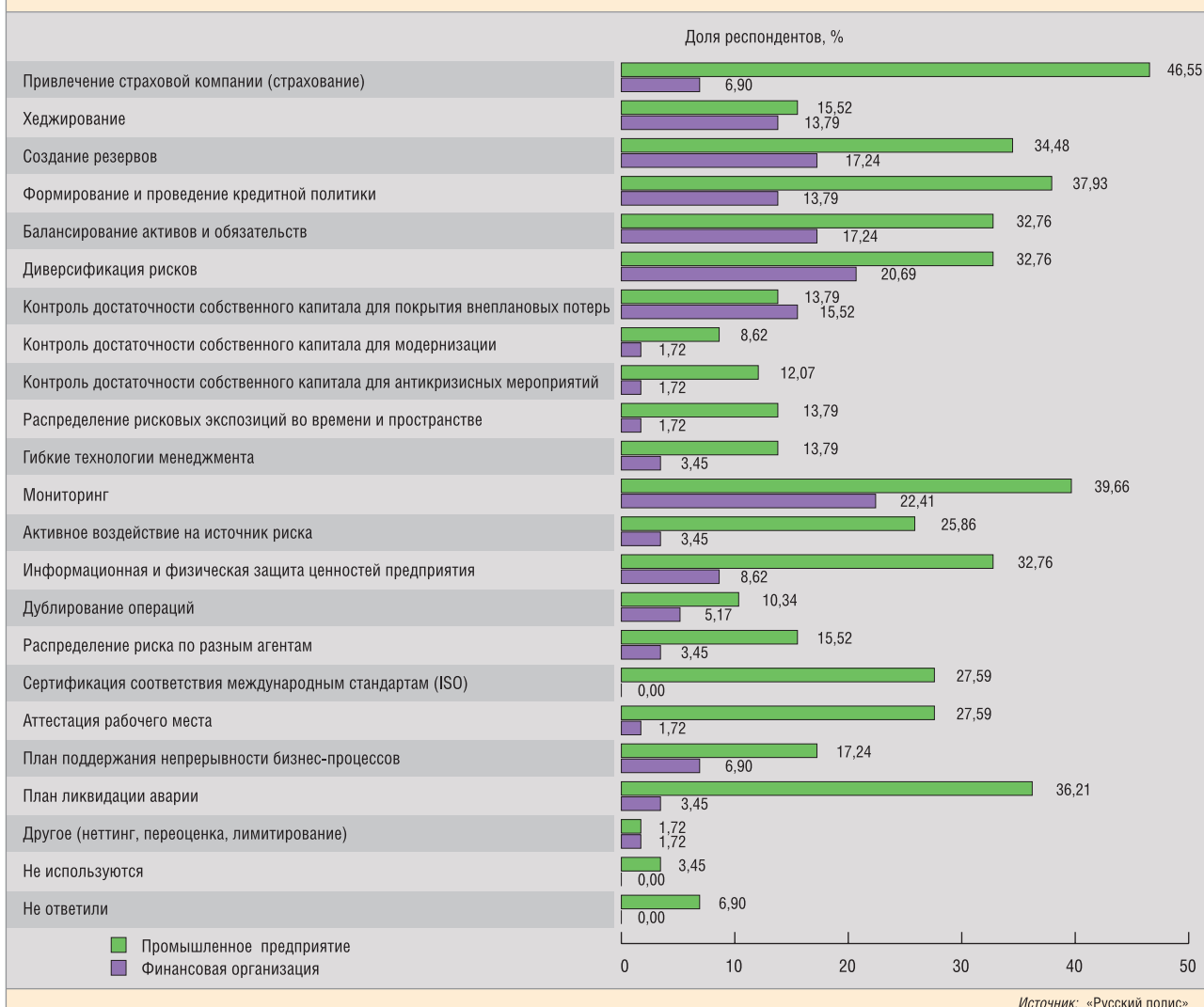
Инструменты управления рисками в организации*

Инструменты	Доля респондентов, %
Мониторинг	62,07
Привлечение страховой компании (страхование)	53,45
Диверсификация рисков	53,45
Создание резервов	51,72
Формирование и проведение кредитной политики	51,72
Балансирование активов и обязательств	50,00
Информационная и физическая защита ценностей предприятия	41,38
План ликвидации аварии	39,66
Контроль достаточности собственного капитала для покрытия внеплановых потерь	29,31
Хеджирование	29,31
Активное воздействие на источник риска	29,31
Аттестация рабочего места	29,31
Сертификация соответствия международным стандартам (ISO)	27,59
План поддержания непрерывности бизнес-процессов	24,14
Распределение риска по разным агентам	18,97
Гибкие технологии менеджмента	17,24
Распределение рисков экспозиций во времени и пространстве	15,52
Дублирование операций	15,52
Контроль достаточности собственного капитала для антикризисных мероприятий	13,79
Контроль достаточности собственного капитала для модернизации	10,34
Другое (неттинг, переоценка, лимитирование)	3,45
Не используются	3,45
Не ответили	6,90

* Допускалось неограниченное количество вариантов ответа. Источник: «Русский полис»

Диаграмма 2.11

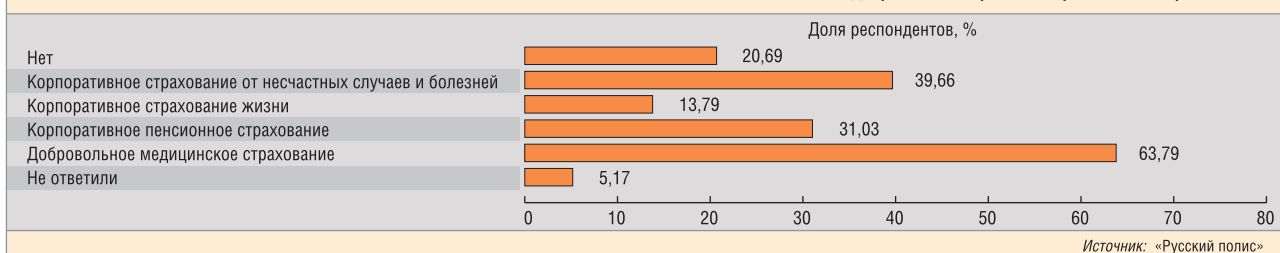
Инструменты управления рисками в организации



Во многих крупных предприятиях страхование имеет двойное использование: во-первых, защита собственного имущества и покрытие ответственности перед третьими лицами, во-вторых, реализация социальных программ и страхование рисков персонала. В этой связи интересны результаты ответов респондентов на вопрос о корпоративном страховании работников (см. Диаграмму 2.12). Из данных диаграммы видно, что в большинстве опрошенных нами компаний (почти 80%) страхование применяется для защиты персонала (добровольное медицинское страхование – 64%, страхование от несчастных случаев и болезней – 40%). Кроме того, значительная часть компаний страхует имущество: оборудование, грузы, транспорт, здания и строения.

Диаграмма 2.12

Добровольное страхование работников в организации



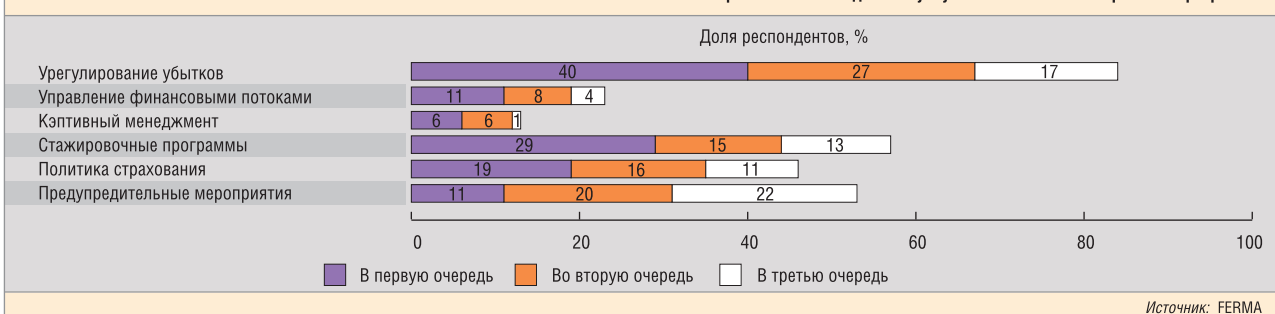
По данным газеты «Коммерсант», в 2004 году российские работодатели заплатили за страхование своих сотрудников от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний более \$1 млрд. Еще несколько миллиардов долларов они потратили на финансирование обязательных и добровольных мероприятий по охране труда*.

Простое сравнение официальной статистики, приводимое в том же издании, показывает, что россияне умирают от несчастных случаев на производстве в три-четыре раза чаще, чем, например, жители Европы. По данным Государственной инспекции труда, количество пострадавших по причинам технического характера едва превышало 8%. А более 60% несчастных случаев объяснялось незнанием или нарушением требований безопасности труда, трудовой дисциплины и неудовлетворительной организацией производства. В этой связи в особом свете стоят вопросы, связанные с охраной труда, аттестацией рабочих мест и сертификации на соответствие международным стандартам. Вполне предсказуема озабоченность ими на промышленных предприятиях (более четверти респондентов отметили их важность).

Тем не менее охрана труда не является единственным побудителем в обращении к страховщику. Как отмечалось в одной из публикаций журнала «Русский полис», основными движущими силами в направлении комплексного страхования на предприятии выступают государство и банки-кредиторы. Будучи застрахованным в течение двух или более лет, каждое предприятие, организация, любой хозяйствующий субъект привыкает к состоянию защищенности от рисков, возможных убытков и неопределенности внешней среды. В результате страхование становится объективной необходимостью эффективного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики**.

Диаграмма 2.13

Назовите три наиболее ожидаемые услуги согласно Вашей страховой программе



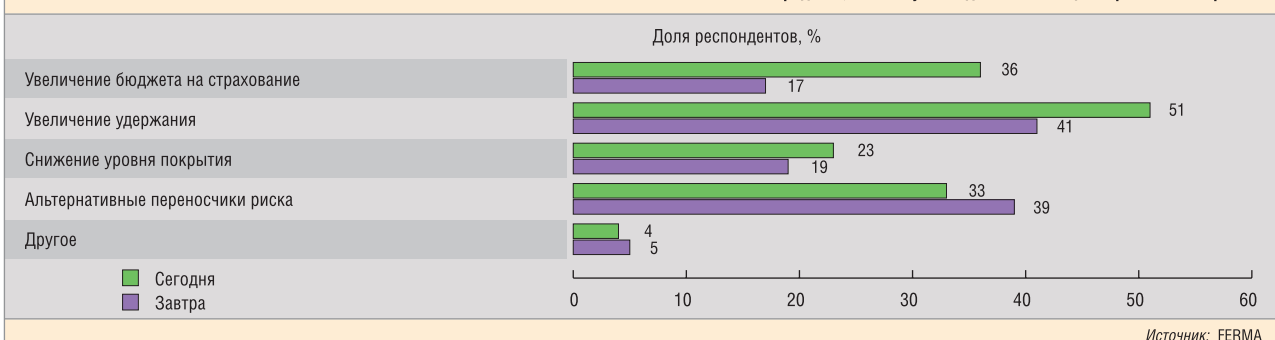
Тремя самыми важными услугами, которые застрахованные компании ожидают от своих поставщиков страховых услуг для управления и мониторинга страховых программ, являются (см. Диаграмму 2.13):

- урегулирование убытков (84%);
- международные программы (57%);
- предупредительные мероприятия (53%).

Принимая во внимание кэптивный менеджмент, отвечавшие компании не связывали напрямую эти услуги со своими поставщиками страховых услуг (только 12%).

Диаграмма 2.14

Средства, используемые для оптимизации страхового покрытия



*«Коммерсант» от 27.01.04, № 13

**Бахчиева М., Кириллова Н. Защита металлургов, – «Русский полис», 2004, №3

Говоря о страховании, представляется целесообразным привести еще одно мнение европейских респондентов исследования FERMA (см. Диаграмму 2.14). Участники исследования оценивали традиционных поставщиков страховых услуг как в основном удовлетворяющих потребности в страховании – 79% заявили об этом. Несмотря на это, преимущественно респонденты высказывались о необходимости новых средств обслуживания своего стратегического развития, например альтернативного перераспределения риска (33% сегодня и 39% в ближайшем будущем). Под таким альтернативным распределением риска понимается самострахование, кэптивы, группы и пулы рискового удержания и множество нетрадиционных финансовых продуктов.

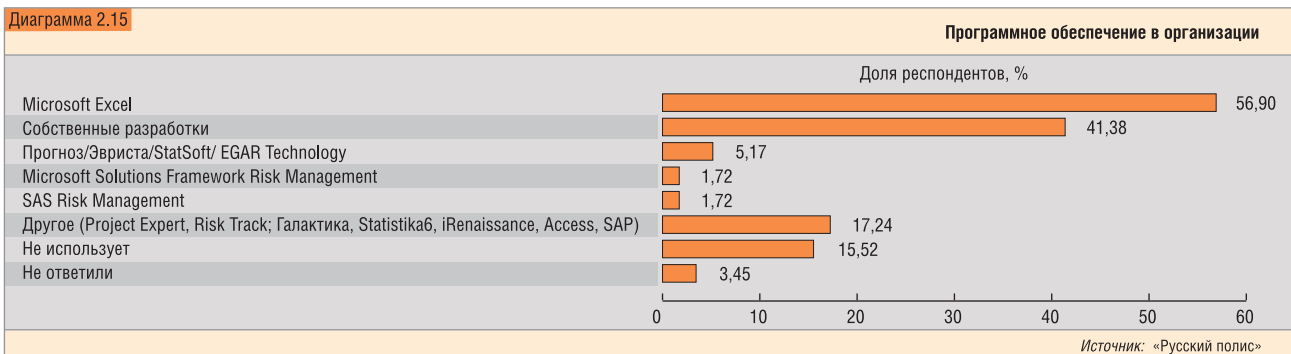
2.3.4 Программное обеспечение в управлении рисками

Учитывая уровень развития управления рисками, можно предположить, что у российских риск-менеджеров в целом отсутствуют собственные предпочтения в программном обеспечении для целей управления рисками. При ответах на этот вопрос (см. Диаграмму 2.15) подавляющая часть респондентов заявила, что ими используются традиционный для экономистов Microsoft Excel или собственные разработки. Не более 25% респондентов используют специально разработанное ПО для управления рисками. Гораздо меньше распространен другой продукт Microsoft, предназначенный специально для нужд управления рисками MS Solutions Framework Risk Management.

Столь низкая доля комплексной автоматизации и информатизации процессов управления рисками при активном использовании стандартных электронных таблиц и собственных разработок является очередным свидетельством ранней стадии внедрения технологий риск-менеджмента в российских компаниях. При этом следует отметить тот факт, что в целом ряде компаний-респондентов уже существуют выделенные бюджеты управления рисками, которые в принципе позволяют подобное ПО приобрести. По всей вероятности, сдерживающим фактором для установки программного обеспечения является не нехватка денежных средств, а методологические трудности в выработке модели управления рисками, фрагментарность системы риск-менеджмента в компаниях или слабое знание риск-менеджерами соответствующих программных разработок.

Исходя из этого можно предположить, что в ближайшие годы по мере создания комплексных систем управления рисками спрос со стороны российских компаний на программное обеспечение в управлении рисками существенно возрастет.

Диаграмма 2.15



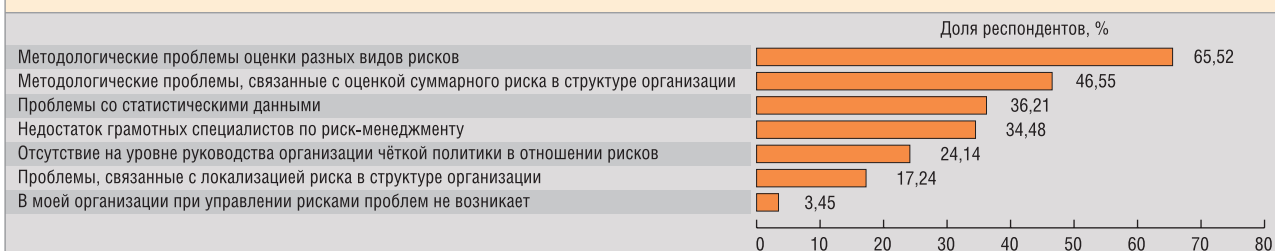
2.3.5 Проблемы внедрения системы риск-менеджмента

Темы, отмеченные в качестве основных проблем реализации системы риск-менеджмента на уровне организации, являются своеобразными индикаторами направлений дальнейшей работы для подразделений по управлению рисками этих предприятий и их руководителей, которые непосредственно курируют вопросы риск-менеджмента в компаниях, а также для иных организаций, чья деятельность связана с риск-менеджментом, подготовкой кадров, консультационной, оценочной деятельностью, методологией работы с рисками и т.д. (см. Диаграмму 2.16).

Достаточно значимая доля респондентов (17,24%), отметивших проблемы с локализацией рисков в структуре организации, может свидетельствовать как о неоптимизированной

Диаграмма 2.16

Проблемы, с которыми сталкивается организация при реализации системы риск-менеджмента*



* Допускалось до 3-х вариантов ответа

Источник: «Русский полис»

организационной структуре (для случаев функционирующих комплексных систем риск-менеджмента в компаниях), так и об отсутствии такой системы вообще, независимо от того, как организована работа с рисками в компании: существует ли единая инспекция рисков или эти функции переданы в различные подразделения. При этом около четверти ответов респондентов (24,14%) отмечают также отсутствие четкой политики управления рисками на уровне руководства организации. Именно это обстоятельство следует считать первичной причиной проблем локализации рисков. Отсутствие политики риск-менеджмента на уровне высшего руководства не позволяет многим предприятиям иметь комплексную систему управления рисками в настоящее время и, по всей видимости, будет затруднять организацию риск-менеджмента в будущем.

Не менее важным фактором практической реализации системы риск-менеджмента является отсутствие квалифицированных специалистов. Учитывая высокую долю ответов респондентов (34,48%), эту проблему можно считать системной. Отсутствие необходимых специалистов тормозит не только развитие риск-менеджмента на уровне отдельной организации, но и становление управления рисками как вида управленческой деятельности в целом.

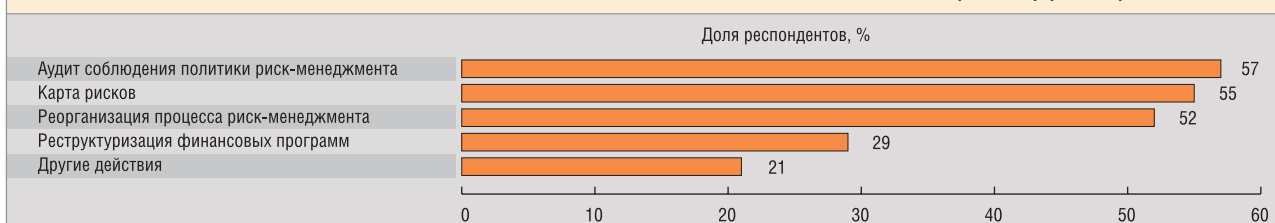
Высокую долю ответов респондентов (36,21%), отметивших отсутствие достаточных статистических данных для работы с рисками, следует рассматривать двояко. С одной – очевидной – стороны, это обстоятельство свидетельствует о недостаточном сроке работы подразделения по управлению рисками, не позволившего накопить необходимую статистику, и слабом внутриотраслевом обмене информацией в области риск-менеджмента. С другой – является явным свидетельством предпринимаемых попыток оценки уровня рисков в компаниях-респондентах и, следовательно, построения работы по управлению рисками.

Однако наибольшие проблемы у наших респондентов вызывает методология управления рисками. В частности, наличие методологических проблем оценки суммарного риска в структуре организации (46,55%) еще более выпукло свидетельствует о проблемах локализации рисков в структуре организации и является следствием отсутствия системности в моделировании процесса управления рисками в компаниях и/или ее фрагментарностью. Это вполне коррелирует с тем, что почти две трети компаний (см. Диаграмму 2.9) управляют отдельно критическими рисками и только ищут подходы к созданию системы риск-менеджмента на уровне своего предприятия.

Методология оценки различных видов рисков является камнем преткновения для реализации системы риск-менеджмента для почти двух третей респондентов (65,52%). Данное обстоятельство необходимо сопоставить с достаточно хорошим знанием респондентами общих и расчетных методов риск-менеджмента (см. Таблицу 2.4). По всей вероятности, в этом ответе проявилось отсутствие опыта у значительной части респондентов в проектировании

Диаграмма 2.17

Основные направления улучшения риск-менеджмента



Источник: FERMA

комплексной модели управления рисками, которая адекватным образом учитывала бы всю совокупность разнообразных рисков предприятия. По всей вероятности, на этом ответе также сказались отсутствие стандартов управления рисками в различных отраслях, на которые могли бы опереться риск-менеджеры в методологических подходах при внедрении системы управления рисками.

Для сопоставления полученных данных с зарубежным состоянием организации (реорганизации) систем риск-менеджмента в очередной раз обратимся к одному из результатов опроса FERMA (см. Диаграмму 2.17). При ответе на вопрос, что европейские компании считают необходимым сделать для улучшения риск-менеджмента, респонденты FERMA в качестве наиболее значимых отметили аудит соблюдения политики риск-менеджмента (57%), составление и коррекцию карты рисков (55%), реорганизацию процесса риск-менеджмента (55%) и реструктуризацию финансирования программ риск-менеджмента (29%). Как видно из этих ответов, зарубежных риск-менеджеров волнуют те же проблемы, что и их российских коллег. Более половины опрошенных указали на необходимость уточнения описания рисков и почти такое число респондентов отмечают необходимость реорганизации процесса управления рисками, в том числе с изменением бюджетирования этой деятельности. Эти данные в значительной степени перекликаются с ответами российских риск-менеджеров. При этом следует отметить, что большая часть зарубежных респондентов FERMA отметила необходимость усиления текущего контроля выполнения политики управления рисками, что косвенным образом свидетельствует об их удовлетворенности состоянием организации процесса риск-менеджмента в своих компаниях.

2.4 Идентификация рисков

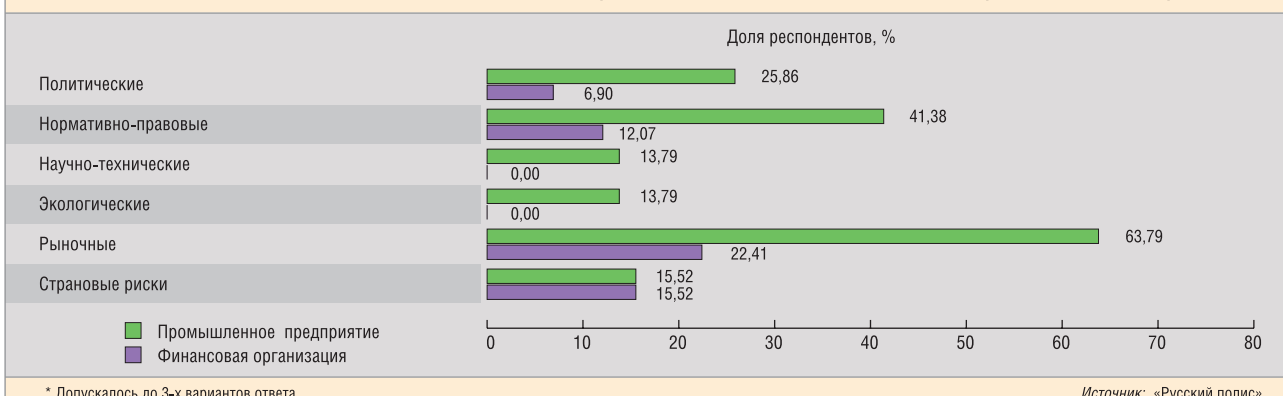
2.4.1 Внешние риски

Отмечая риски, оказывающие наибольшее воздействие на финансовое положение своей организации (см. Диаграмму 2.18), респонденты нашего опроса как из финансовой, так и из промышленной сферы в равной степени оценили значимость странового риска (по 15,5%). Вкупе с политическими рисками, значимость которых отметили 32,8% респондентов, страновые риски образуют комплекс рисков, связанных с неустойчивостью политического и экономического развития. Специалисты нефинансовых компаний полагают определяющими внешними рисками для финансового положения своих организаций в 41,4% случаев именно эти риски. Аналогичные риски считают для себя существенными 22,4% респондентов из финансовой сферы.

Озабоченность российских компаний нерыночными и – шире – не связанными с производственной деятельностью рисками является весьма примечательным фактом. Высокий, по мнению респондентов из промышленных отраслей, уровень политических рисков (25,86%) усугубляется еще более значимыми нормативно-правовыми рисками (41,38%). Не вдава-

Диаграмма 2.18

Внешние риски, оказывающие наибольшее воздействие на финансовое состояние организации*



ясь сейчас в объяснение причин столь высокой оценки уровня страновых, политических и нормативно-правовых рисков респондентами их промышленного сектора (в том числе, и по причинам недостаточной репрезентативности нашей выборки для оценки таких рисков; для этих целей имело бы смысл опрашивать топ-менеджмент предприятий), отметим, что риск-менеджеры финансовых компаний и банков оценивают эти риски, за исключением рисков страны, значительно менее значимыми для своих компаний.

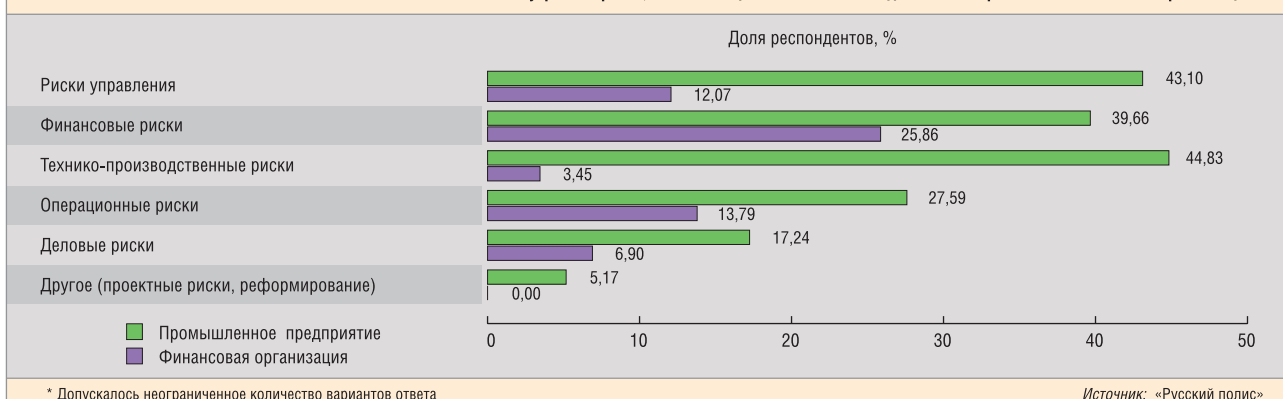
Более того, следует отметить, что и рыночные риски представителями финансового сектора оценены в три раза менее значимыми, нежели промышленниками. По всей видимости, на таком восприятии рисков финансовыми организациями сказывается более быстрый оборотный цикл, большая стандартизация и регламентация бизнес-процессов и существенно меньшая вариативность неблагоприятного развития ситуации в текущей деятельности. В частности, респондентов из финансовых институтов в повседневной деятельности вообще не заботят экологические и научно-технические риски.

2.4.2 Внутренние риски

Тот факт, что финансовые компании работают в достаточно жестко регламентированной стандартами среде, специфика бизнес-процессов финансовых компаний отражаются и в распределении ответов респондентов о внутренних рисках (см. Диаграмму 2.19). По оценкам респондентов финансового сегмента, их риски сводятся в основном к финансовым (25,9%), операционным (13,8%) и рискам управления (12,1%).

Диаграмма 2.19

Внутренние риски, оказывающие наибольшее воздействие на финансовое состояние организаций*

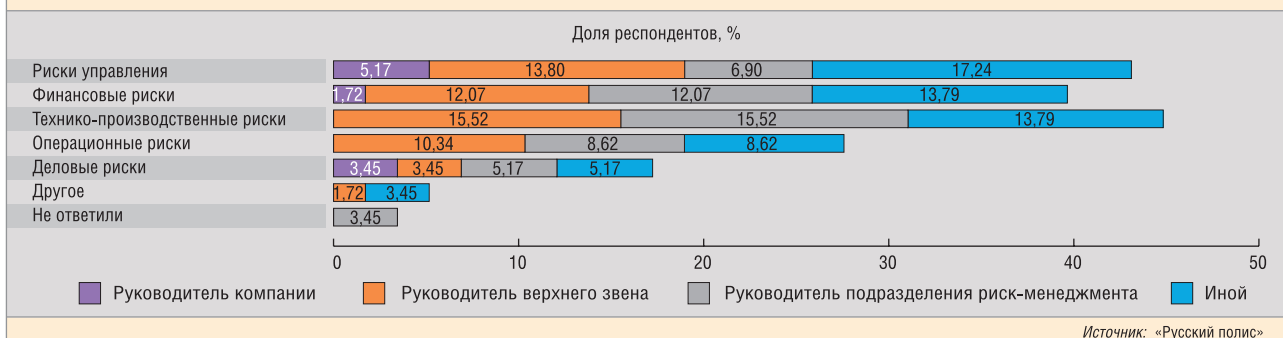


Промышленные предприятия, как и в случае внешних рисков, озабочены более широким кругом рисков, при этом общий уровень оценки рисков – более высокий. Наиболее значимыми для промышленников являются технико-производственные риски (44,8% ответов), риски управления (43,1%) и финансовые риски (39,66%).

Следует отметить, что при оценке ответов респондентов о внутренних рисках было отмечено некоторое расхождение в ответах в зависимости от должностного статуса респондента (см. Диаграмму 2.20). В частности, респонденты с высоким должностным статусом склонны

Диаграмма 2.20

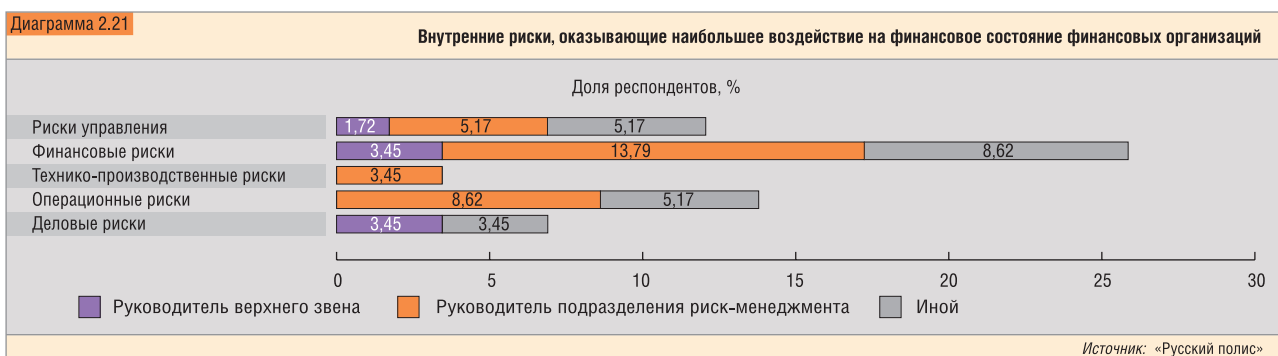
Внутренние риски, оказывающие наибольшее воздействие на финансовое состояние промышленных предприятий



придавать большее значение управленческим и деловым рискам, тогда как респонденты, чья деятельность напрямую связана с управлением рисками, в большей степени придают значение технико-производственным и операционным рискам.

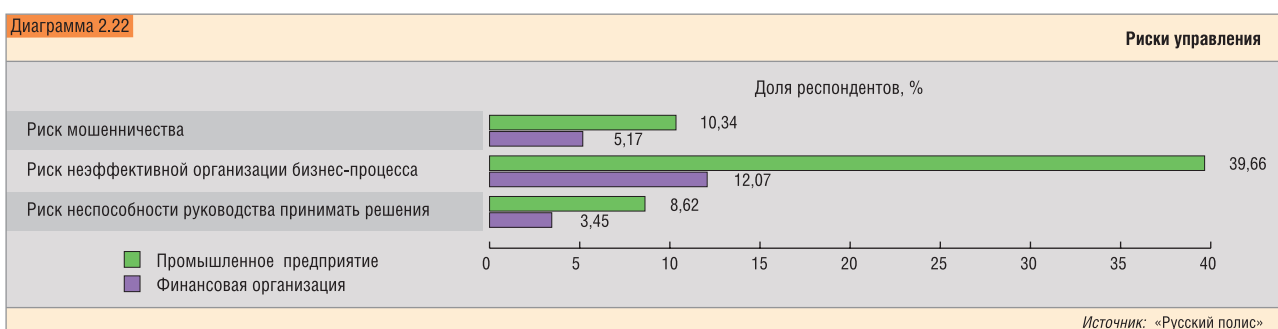
Аналогичная картина наблюдается в различиях оценки рисков и в финансовых организациях (см. Диаграмму 2.21). Чем ближе к непосредственной деятельности по управлению рисками должностные обязанности респондента опроса, тем большую значимость для него приобретают операционные риски, а, например, деловые риски утрачивают свою актуальность.

Подобные расхождения, даже со ссылкой на специфику деятельности респондента, являются еще одним свидетельством того, что в отсутствие комплексной системы управления рисками высшее руководство и специалисты в области управления рисками по-разному понимают не только значимость того или иного риска для собственного предприятия, но иногда даже набор рисков, существенных для него.



2.4.3 Ключевые факторы внутренних рисков

Оценивая ключевые факторы внутренних рисков, респонденты финансового и промышленного сегментов воспринимают их практически одинаково (см. Диаграмму 2.22). Подавляющее число респондентов считают неэффективную организацию бизнес-процессов наиболее значимым управленческим риском.

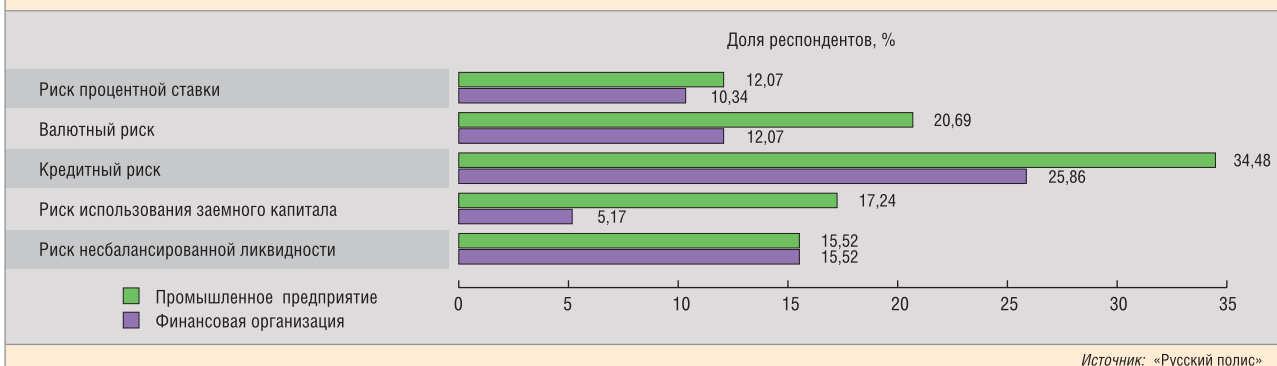


Чуть больше различий в ответах респондентов финансового и промышленного сегментов экономики в оценке факторов финансового риска (см. Диаграмму 2.23). Так, для промышленных предприятий риск использования заемного капитала более значим (представители финансового сегмента его вообще не отметили). Для российских промышленных компаний в условиях неустоявшегося рынка капитала использование заемных средств может представлять определенную угрозу, в том числе и угрозу использования долгов предприятия для получения контроля над ним. Зато риск колебаний процентной ставки, как угроза несбалансированной ликвидности в силу существенно более высокой регламентации деятельности финансовых институтов, является более значимым для финансового сегмента, нежели промышленных компаний.

Из массива основных технологических рисков (которые чаще всего являются объектами страхования) только ИТ-факторы, согласно ответам респондентов, являются значимыми для

Диаграмма 2.23

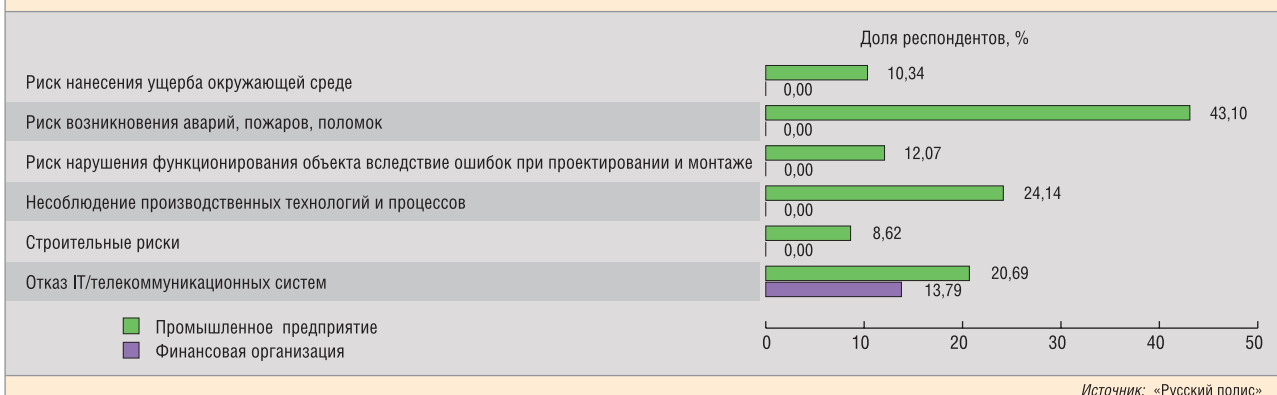
Финансовые риски



финансовых организаций (см. Диаграмму 2.24). Это вполне соответствует и зарубежной практике: именно эти риски и составляют краеугольный камень непрерывности работы финансовых организаций. Разительное, но понятное отличие в ответах респондентов промышленного сегмента, представленное на диаграмме, отражает восприятие техногенных угроз производителями. При этом характерно, что угрозы отказов информационных или телекоммуникационных систем воспринимаются в промышленности также весьма значимыми.

Диаграмма 2.24

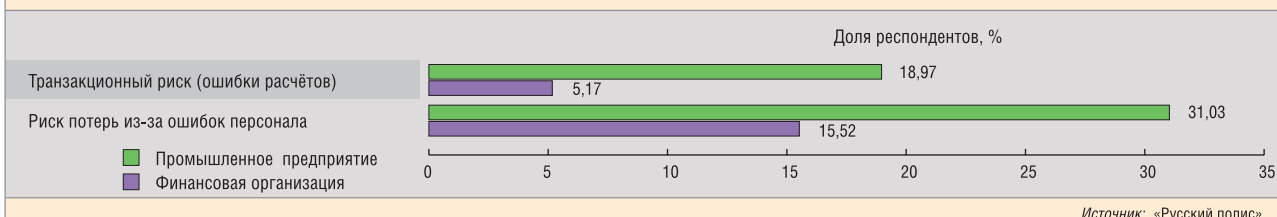
Технико-производственные риски



Различия в восприятии операционных рисков респондентами финансового и промышленного сегментов менее кардинальны (см. Диаграмму 2.25). По мнению обеих групп, наиболее значимыми являются риски, связанные с ошибками персонала компаний.

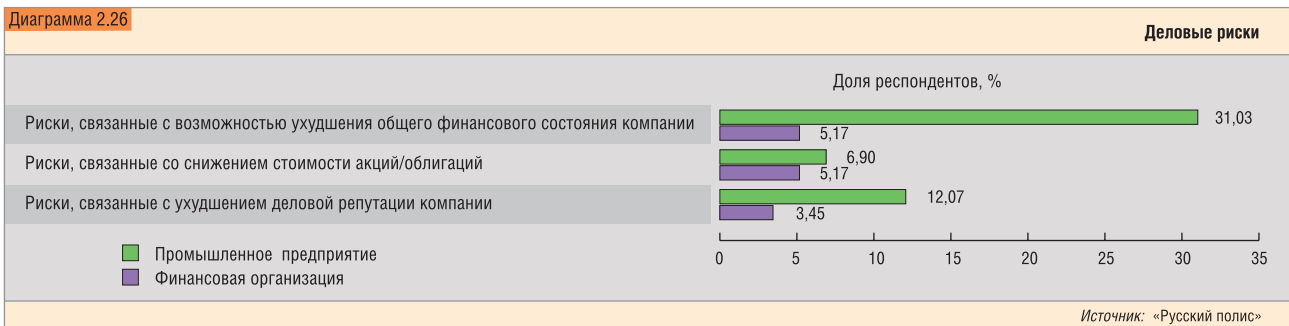
Диаграмма 2.25

Операционные риски



В оценках деловых рисков респондентами (Диаграмма 2.26) необходимо отметить различное восприятие риска ухудшения общего финансового состояния компании. Представители промышленного сегмента считают этот риск существенно более значимым для себя, нежели респонденты финансовой сферы. Это различие также легко объяснимо, учитывая существенно больший по продолжительности производственных цикл. Из ответов респондентов также видно, что финансовый сегмент существенно более зависим от рисков колебания стоимости котируемых активов: акций и облигаций. Следует отметить, что риски

Диаграмма 2.26

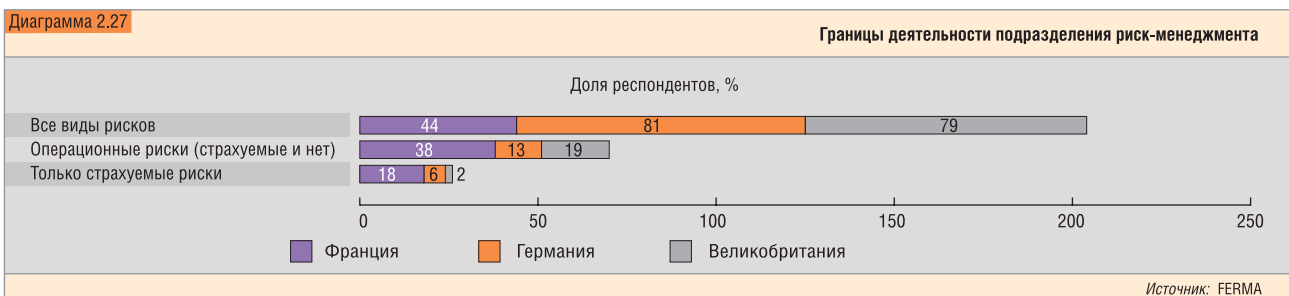


снижения деловой репутации представителями обеих групп достаточно высоко оценены. Последнее обстоятельство – следствие, по-видимому, общей нестабильности финансово-экономической ситуации.

2.5. Приоритеты в управлении рисками западных компаний

Для полноты рассмотрения и сопоставления восприятия различных рисков факторов российскими и зарубежными риск-менеджерами обратимся к исследованию FERMA и приведем еще ряд показателей из этого опроса. Поскольку анкетирование в данном исследовании было построено иначе, полного сопоставления с нашими результатами получить не удастся. Тем не менее общая картина вполне сопоставима.

Диаграмма 2.27



Отвечая на вопрос о рисковых сферах (см. Диаграмму 2.27), которые включаются в деятельность подразделения по управлению рисками, европейские респонденты дали следующее распределение ответов. Более половины опрошенных (57%) управляют всеми видами рисков. Такой подход в значительно большей степени характерен для Германии (81%) и Великобритании (79%), в то время как во Франции лишь в 44% компаний в зоне внимания риск-менеджеров находятся все риски, которым подвержена компания. Почти такая же доля французских компаний (38%) контролирует лишь операционные риски (как страхуемые, так и нестрахуемые). 18% французских риск-менеджеров управляют только страхуемыми рисками. Аналогичные показатели для Германии и Великобритании значительно ниже. Другими словами, зона ответственности риск-менеджеров Германии и Великобритании в целом шире, нежели у их французских коллег.

Ранжирование внешних факторов, осуществленное участниками опроса FERMA, с точки зрения важности для развития всестороннего риск-менеджмента внутри своих компаний составляют следующие группы:

- катастрофические случаи (69% респондентов);
- законодательные и регулирующие требования (67%);
- требования акционеров (57%);
- рост страховых взносов (51%).

В связи с этим специалисты выделяют две актуальные цели риск-менеджмента:

- защита активов и бренда компании
- оптимизация рисков и операционной эффективности, совершенствование управленческих решений.

Компании, ориентированные на достижение отмеченных целей, считают определяющим подходом для себя действовать через идентификацию рисков (в 57% случаев), организацию системы риск-менеджмента на уровне всего предприятия (53% и 42%). В 2004 году компании – участники европейского исследования FERMA планировали свою деятельность с помощью карты рисков (идентификации и структурированию имеющихся рисков для дальнейшей работы, этим обязательно занимались 55% респондентов), планировали организационный процесс (52%) или политику риск-менеджмента согласно аудиту (57%).

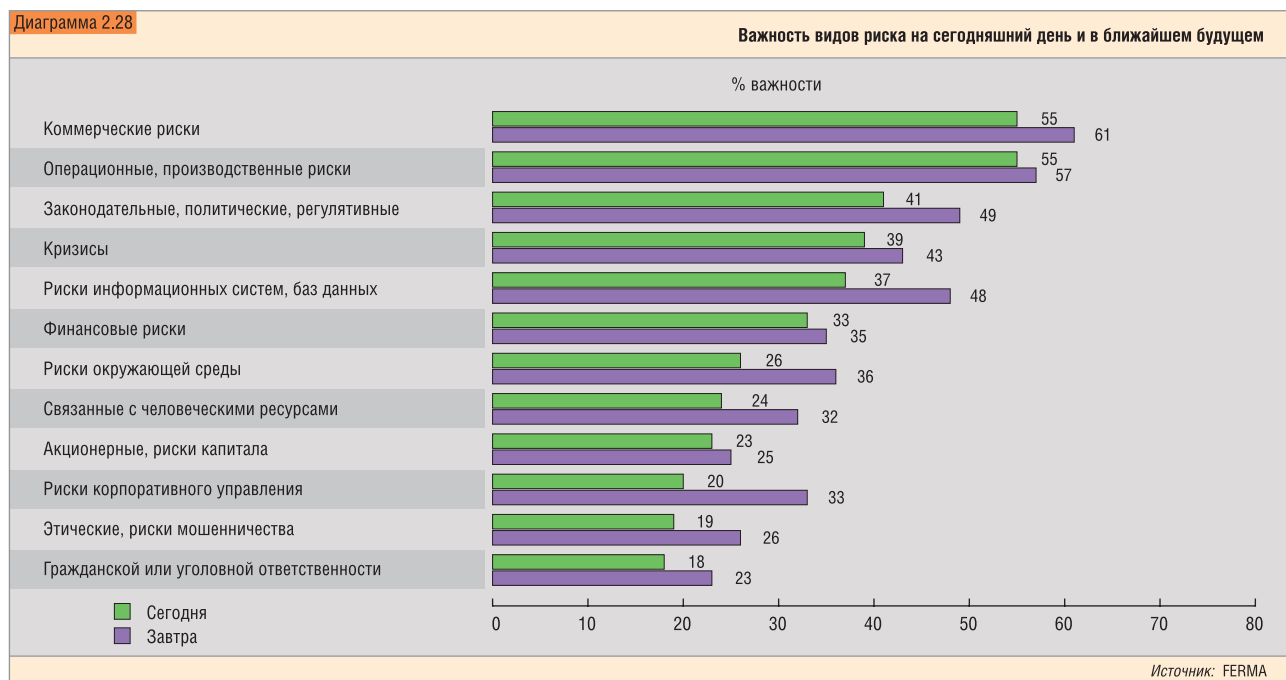
Наиболее важные рисковые категории для респондентов исследования FERMA оказались:

- операционные/производственные (51%);
- коммерческие (51%);
- законодательные, политические и регулирующие (41%);
- катастрофические, кризисные (39%);
- базы данных, информационные (37%);
- финансовые риски (33%), которые далеко опережают следующие 6 оставшихся категорий.

На вопрос, какие категории станут более значимы в ближайшем будущем, респонденты отметили:

- корпоративное управление (плюс 13 пунктов);
- информационные системы, базы данных (плюс 11 пунктов);
- окружение, внешняя среда (плюс 10 пунктов увеличения важности по сравнению с сегодняшним днем).

Диаграмма 2.28



З а к л ю ч е н и е

Основные выводы:

■ Настоящее исследование проводилось в компаниях, профиль которых не касается консультирования по вопросам риск-менеджмента. Респондентами явились специалисты, занятые риск-менеджментом в собственной компании. Полученные результаты отражают существующую практику риск-менеджмента на российских предприятиях и в финансовой сфере. Впечатление, сложившееся из ответов, укрепляет во мнении о постепенном развитии концепции риск-менеджмента в корпоративном секторе.

■ В качестве негативных факторов, тормозящих развитие риск-менеджмента в стране, 34% респондентов отметили отсутствие национальных стандартов по управлению рисками. При этом 88% вообще признают необходимость национальных стандартов риск-менеджмента, из них около половины считают стандарты важной составляющей руководства организацией, чуть меньшее количество признают необходимость введения стандартов как условие участия в профессиональных ассоциациях.

■ В системе управления рисками значимую роль 31% респондентов отвели страховым компаниям. При этом большинство компаний страхуют своих работников, что является не только фактором снижения риска, но и стало неотъемлемым элементом корпоративной культуры (добровольное медицинское страхование приобрели 64% из опрошенных корпораций, страхование от несчастных случаев и болезней – 40%, дополнительное пенсионное обеспечение – 31%).

■ Среди факторов необходимости внедрения риск-менеджмента в первую очередь респонденты отмечали повышение финансовой устойчивости (53%), что также нашло подтверждение в практической плоскости – треть респондентов, сформировавших подразделение риск-менеджмента, привлекала финансовую службу для этой работы. Кроме этого, риски, непосредственно связанные с финансовым состоянием, и финансовые риски респондентами отмечены как наиболее весомые.

■ Потребность в системном риск-менеджменте обуславливается, по мнению принявших участие в опросе, совершенствованием механизмов управления (50%) и снижением уровня случайных потерь (47%). Вторыми, после специалистов финансовых служб, соответственно, для формирования системы риск-менеджмента привлекались службы внутреннего аудита (22%).

■ При том, что опрашивались организации, знакомые с риск-менеджментом, более четверти оценили систему риск-менеджмента в своей организации «неудовлетворительной» и «скорее неудовлетворительной». Причины такого положения дел респонденты видят в отсутствии квалифицированных специалистов (65%), отсутствии структурированной информации для анализа (59%) и в непонимании высшим руководством стратегической важности риск-менеджмента (40% и 38%).

■ Несмотря на желаемый системный характер риск-менеджмента во мнениях респондентов, с практической точки зрения более высока доля организаций, в которых риски рассматриваются по отдельности (34%) либо специалисты ищут подходы к решению проблем управления рисками (21%). Система риск-менеджмента на уровне всей организации функционирует у 24%. Проблемы же, которые тормозят организацию системы риск-менеджмента, носят преимущественно методологический и статистический характер. Под статистическими проблемами понимаются трудности с обеспечением необходимыми статистическими данными соответствующих специалистов (36%). Методологические трудности связаны как с оценками отдельных рисков (66%), так и со сведением и оценкой суммарного риска (47%). Опять же одной из крупнейших проблем в создании и функционировании системы риск-менеджмента опрашиваемые видели в недостатке квалифицированных кадров (34%).

■ Таким образом, стремление специалистов к организации системы риск-менеджмента на уровне всего предприятия не ограничивается вопросами о необходимости риск-менеджмента или вопросами финансирования. Респонденты озабочены методологией деятельности

по управлению рисками и обнаруживают отсутствие квалифицированных кадров рассматриваемого направления. Естественно то, что респондентов волнуют сугубо специальные вопросы отслеживания и управления риском – это говорит об определенном развитии риск-менеджмента среди российских предприятий.

■ Общеизвестно, что основа деятельности большинства риск-менеджеров – идентификация, измерение и анализ рисков (57%). Выходным «продуктом», по которому можно прямо оценивать работу риск-менеджера, являются отчеты о рисковом положении (36%) и программы преодоления неопределенности (50% и 45%). Однако более трети респондентов (38%) как основную отметили функцию структурного подразделения риск-менеджмента по координации взаимодействия других подразделений по поводу управления риском. Можно считать эти проценты как отражающие потенциальные системы риск-менеджмента на уровне всей организации (14% готовятся внедрить систему на уровне всей организации).

Риск-менеджмент на сегодняшний день стал нормативной методологией управления в крупных отечественных компаниях, что подтверждают не только экспертные мнения, но и результаты нашего опросного исследования. При этом концепция риск-менеджмента с каждым годом приобретает все больше сторонников, что обусловлено естественными процессами рыночной экономики и ведением бизнеса в условиях неопределенности с опасностью неконтролируемых событий. Ответы респондентов обозначили тенденцию, согласно которой риск-менеджмент претерпевает в России не только количественное изменение приверженцев, но и качественное углубление практического характера.

Вместе с этим можно заметить, что пока недостаточно специалистов, готовых грамотно выстраивать систему риск-менеджмента в организациях. За немногочисленным исключением, даже лидирующие компании страны, попавшие в нашу выборку, испытывают недостаток квалифицированных кадров в рассматриваемой области.

Другим важным вызовом, поставленным перед сообществом риск-менеджеров, который связан и с проблемой кадров в том числе, является вопрос о стандартах в деятельности управления рисками. Существующие отечественные стандарты по охране труда, производственной безопасности, регламенты в финансовой сфере и некоторые другие указывают на практическую полезность своего применения. Мнение о необходимости тех или иных стандартов риск-менеджмента поддерживает большинство из опрошенных.

Вопросы методологического характера, точнее, вопросы используемых техник и инструментов, которые затрагивались в нашем опросе, указали на широту спектра соответствующих инструментов и глубину работ по управлению рисками в компаниях. Учитывая специфику бизнеса различных организаций, можно утверждать, что отечественные риск-менеджеры применяют в своей практике достаточно комплексные и требующие высокого профессионализма технологии.

Готовность и желание развития, которые нельзя не заметить из результатов исследования, подтверждают нашу уверенность в скором распространении риск-менеджмента в отечественных организациях.

Методология исследования

Основной целью исследования было определение оценки развития риск-менеджмента в России, используемой методологии российскими риск-менеджерами и проблем, которые, по мнению риск-менеджеров, затрудняют осуществление риск-менеджмента на отдельном предприятии и тормозят его развитие в России в целом.

В исследовании при составлении вопросов использовались кроме прочего международные стандарты риск-менеджмента, зарубежные и отечественные публикации по соответствующим темам, материалы выступлений ведущих риск-менеджеров России, находящиеся в открытом доступе.

Респондентам предлагалось ответить на вопросы анкеты, предоставляя список возможных ответов. Опрашивались предприятия различных отраслей экономики, деятельность которых сопряжена с вопросами риск-менеджмента. В опросе не принимали участия консалтинговые компании.

Анкеты рассылались по электронной почте. В дальнейшем респонденты имели возможность задавать вопросы и обсуждать заполнение анкеты по телефону и с помощью электронной почты.

На предложенные анкеты ответило 58 респондентов. Время проведения опроса – июнь – август 2005 года.

В качестве метода обработки использовалось агрегирование экспертных оценок.

Список компаний-респондентов экспертного опроса

Антанта-Капитал
АО «Мосэнерго»
Внешторбанк
ЗАО «Каустик»
ЗАО «МЭТР»
ЗАО «ЦОПэнерго»
ЗАО АКБ «МИБ»
ЗАО ИК ЭЛТРА
ЗАО ИФК «Солид»
ЗАО Райффайзенбанк
КБ «Евротраст»
Компания «Инмарко»
НИАЦ, ОАО «РЖД»
ОАО «АВТОВАЗ»
ОАО «Аэрофлот»
ОАО «Зарубежнефть»
ОАО «Карачаровский механический завод»
ОАО «Корпорация «Аэрокосмическое оборудование»
ОАО «Мелькомбинат»
ОАО «Московский шинный завод»
ОАО «Ростелеком»
ОАО «Сибнефть»
ООО «Городские электросети»
ООО «Группа компаний «Русагро»
ООО «Питер Газ»
ООО «Производственная компания «ТОРИС-ГРУПП»
РУСАЛ
Собинбанк
ТГК-5
ФГУП «Почта России»
Coface IGK Russ Ltd.
Веб-инвест Банк
ЗАО «Авиакомпания Волга-Днепр»
ЗАО «Бумизделия»
ЗАО «Илим Палп Энтерпрайз»
ЗАО «Конструкция»
ЗАО «Система Телеком»
Инвестиционная компания ИК РУСС-ИНВЕСТ
ИФ ООО «Компания БКС»
Негосударственный пенсионный фонд электроэнергетики
ОАО «Агрохимбанк»
ОАО «АК «Сибур»
ОАО «АльфаБанк»
ОАО «ГМК «Норильский никель»
ОАО «Каменская БКФ»
ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»
ОАО «Объединенные машиностроительные заводы»
ОАО «ОГК-5»
ОАО «Северсталь»
ОАО «Сибирьтелеком»
ОАО «УК Волжский гидроэнергетический каскад»
ОАО «Ярославский мукомольный завод № 1»
ООО «Аккумуляторные технологии»
ООО «Восток Интернэшнл Продакшн»
ООО «ГЭС-инжиниринг»
ООО «СП Игирма-Тайрику»
ТНК-ВР
Нефтяная компания, пожелавшая остаться неизвестной

Список таблиц и диаграмм

- Диаграмма 1.1. Систему риск-менеджмента в первую очередь составляет
- Диаграмма 1.2. Систему риск-менеджмента в первую очередь составляет
- Диаграмма 1.3. Систему риск-менеджмента в первую очередь составляет
- Таблица 1.1. Факторы необходимости риск-менеджмента на современном этапе
- Диаграмма 1.4. Факторы необходимости риск-менеджмента на современном этапе
- Диаграмма 1.5. Уровень значимости мотивов для организации системы риск-менеджмента
- Диаграмма 1.6. Сегодняшнее состояние риск-менеджмента в организации
- Диаграмма 1.7. Факторы, негативно влияющие на развитие риск-менеджмента на отечественных предприятиях
- Диаграмма 1.8. Факторы, негативно влияющие на развитие риск-менеджмента на отечественных предприятиях
- Диаграмма 1.9. Бухгалтерская отчетность в 160 лидирующих предприятиях, %
- Диаграмма 1.10. Бухотчетность и места предприятий в списке 100 лидирующих
- Диаграмма 1.11. Необходимо ли принятие национальных стандартов риск-менеджмента?
- Диаграмма 2.1. Способы внедрения системы риск-менеджмента
- Диаграмма 2.2. Способы внедрения системы риск-менеджмента
- Таблица 2.1. Критерии при выборе консультанта/разработчика системы риск-менеджмента
- Таблица 2.2. В формировании структурного подразделения по риск-менеджменту участвовали
- Таблица 2.3. Основные функции структурного подразделения по риск-менеджменту/риск-менеджера в организации
- Диаграмма 2.3. Приоритетные задачи риск-менеджеров сегодня и в ближайшем будущем
- Диаграмма 2.4. Общие расходы организации на систему риск-менеджмента в год
- Диаграмма 2.5. Общие расходы организации на систему риск-менеджмента в год
- Диаграмма 2.6. Распределение подразделения по риск-менеджменту/риск-менеджеров в компаниях по срокам работы
- Диаграмма 2.7. Распределение компаний по срокам работы службы риск-менеджмента
- Диаграмма 2.8. Срок работы структурного подразделения по риск-менеджменту/риск-менеджера в организации
- Диаграмма 2.9. Организация функции риск-менеджмента
- Таблица 2.4. Основные методы и технологии анализа рисков в организации
- Диаграмма 2.10. Основные методы и технологии анализа рисков в организации
- Таблица 2.5. Инструменты управления рисками в организации
- Диаграмма 2.11. Инструменты управления рисками в организации
- Диаграмма 2.12. Добровольное страхование работников в организации
- Диаграмма 2.13. Назовите три наиболее ожидаемые услуги согласно вашей страховой программе
- Диаграмма 2.14. Средства, используемые для оптимизации страхового покрытия
- Диаграмма 2.15. Программное обеспечение в организации
- Диаграмма 2.16. Проблемы, с которыми сталкивается организация при реализации системы риск-менеджмента
- Диаграмма 2.17. Основные направления улучшения риск-менеджмента
- Диаграмма 2.18. Внешние риски, оказывающие наибольшее воздействие на финансовое состояние организации
- Диаграмма 2.19. Внутренние риски, оказывающие наибольшее воздействие на финансовое состояние организации
- Диаграмма 2.20. Внутренние риски, оказывающие наибольшее воздействие на финансовое состояние промышленных предприятий
- Диаграмма 2.21. Внутренние риски, оказывающие наибольшее воздействие на финансовое состояние финансовых организаций
- Диаграмма 2.22. Риски управления
- Диаграмма 2.23. Финансовые риски
- Диаграмма 2.24. Техничко-производственные риски
- Диаграмма 2.25. Операционные риски
- Диаграмма 2.26. Деловые риски
- Диаграмма 2.27. Границы деятельности подразделения риск-менеджмента
- Диаграмма 2.28. Важность видов риска на сегодняшний день и в ближайшем будущем

Наши благодарности

«Русский полис Информационная группа» выражает благодарность за поддержку и содействие всем своим партнерам, без участия которых проведение данного исследования было бы невозможно.

Вклад Русского общества управления рисками (РусРиск) и лично президента Русского общества управления рисками Виктора Владимировича Верещагина в эту работу очень трудно переоценить. Только благодаря помощи сотрудников РусРиск нам оказались доступны все необходимые контакты со специалистами по управлению рисками во многих отраслях промышленного и финансового секторов России, а содействие и авторитет Виктора Владимировича помогли нам получить консультации по всем вопросам, которые вызывали у нас затруднение.

«Русский полис» признателен своим респондентам за внимание к проекту и терпение, проявленное, несмотря на их занятость, при ответах на нашу объемную анкету. Список компаний респондентов исследования приведен ниже.

Особые благодарности «Русский полис» выражает своему генеральному партнеру проекта «Риск-менеджмент в России» – Страховой Группе «СОГАЗ», а также спонсору проекта – Страховой компании «Нефтеполис». Без финансовой поддержки наших партнеров это исследование, безусловно, не могло бы состояться.

«Русский полис» благодарен Федерации европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA) за возможность использования результатов совместного с AXA CS и Ernst&Young исследования. Несмотря на отличия в постановках вопросов, открытое для всеобщего доступа исследование FERMA совпало по идеологии с исследованием «Русского полиса», что послужило основным мотивом использования европейских результатов.

