

Управление рисками в России:

10 лет развития

Сборник статей

Под общей редакцией В. В. Верещагина, А. Н. Елохина,
М. А. Рогова, Т. Ю. Шемякиной, И. Ю. Юргенса



Москва
«Деловой экспресс»
2013

УДК 005.341(470+571)
ББК 65.290-09(2Рос)
У67

Под общей редакцией:
В. В. Верещагина, А. Н. Елохина,
М. А. Рогова, Т. Ю. Шемякиной, И. Ю. Юргенса

Управление рисками в России: 10 лет развития: сборник
У67 статей / Рус. о-во упр. рисками; под общ. ред. В. В. Верещагина,
А. Н. Елохина, М. А. Рогова, Т. Ю. Шемякиной, И. Ю. Юргенса. —
Москва: Деловой экспресс, 2013. — 224 с.
ISBN 978-5-89644-115-1

Сборник посвящен 10-летию некоммерческого партнерства «Русское общество управления рисками» (РусРиск). Целью данного издания является ознакомление органов власти, делового и экспертного сообщества с деятельностью общества, практическими результатами различных компаний по внедрению системы управления рисками как неотъемлемой части корпоративного управления. Современные тенденции и лучшие практики отражены в статьях сборника, отмечающих как теоретический, так методологический вклад РусРиска и его членов и партнеров в становление и развитие риск-менеджмента в России.

УДК 005.341(470+571)
ББК 65.290-09(2Рос)

ISBN 978-5-89644-115-1

© Некоммерческое партнерство
«Русское общество управления
рисками» (РусРиск), 2013
© Оформление
ЗАО ФИД «Деловой экспресс», 2013

Содержание

Приветствие Юргенса И. Ю.	4
Становление риск-менеджмента в России: к десятилетию НП «Русское общество управления рисками». Лобанов А. А.	5
Вступительная статья Верещагина В. В.	7
<i>Вклад РусРиска в развитие риск-менеджмента. Методологические аспекты и практика успешного управления рисками</i>	
Стратегия развития риск-менеджмента в России на период до 2020 года на основе индекса развития государственного регулирования риск-менеджмента. Рогов М. А.	9
Риск-менеджмент в регулирующих системах и торговых соглашениях. Петросян Е. Р.	21
Профессиональный стандарт «Управление рисками (риск-менеджмент) организации» и его перспективы». Рогов М. А., Белоусова Л. В.	35
Управление рисками проектов будущего. Москвин В. А.	41
О роли риска в экономике и жизни общества. Авдийский В. И., Безденежных В. М.	49
Сценирование рисков на основе нового теста причинности (Rogov-causality) временных рядов с учетом теории глобального риск-фактора. Рогов М. А.	53
«Дорожная карта» по рисковому ландшафту организации. Вяткин В. Н., Гамза В. А., Маевский Ф. В.	62
Разграничение функций управления рисками, внутреннего контроля и аудита. Ворончихин А. А.	68
Разработка проектного задания на создание системы управления рисками компании. Екатеринбургский Ю. Ю.	75
Кризис и организация управления рисками в банках. Замковой С. В.	85
Некоторые проблемы и нерешенные задачи оценки кредитного риска в банковской системе. Помазанов М. В., Глушкова А. А.	91
Анализ существующих на международном страховом рынке методик оценки катастрофических рисков. Лебедев А. В.	101
Организация эффективной страховой защиты нефтегазовой компании: практический опыт ОАО «ЛУКОЙЛ». Елохин А. Н.	106
Практика построения системы управления рисками в ОАО «СИБУР Холдинг». Белоусов С. А.	110
Управление рисками в крупных компаниях. Носова Н. К.	113
Роль интегрированной системы внутреннего аудита, контроля и управления рисками в современном Холдинге. Завизенов К. В.	118
Управление проектными рисками в российских проектах. Садовников С. В., Скоробогатов Д. В., Цветков А. В.	126
Совершенствование контрольных процедур за счет внедрения комплексных систем управления рисками. Тарасов В. М., Тарасов И. А., Бахчиева М. Н., Федорова Н. В. ...	138
Хеджирование: место в системе управления рисками предприятия. Сухоруких О. Г.	144
Применение идей «институционализма» для развития риск-менеджмента в компании. Анализ в контексте развития культуры риск-менеджмента. Корбут А. А.	148
Нужен ли риск-менеджмент российским пред-приятиям? Логика и парадоксы. Медведева А. М.	153
Новые подходы в оценке рисков инвестиционных проектов. Тарасов В. М., Тарасов И. А., Бахчиева М. Н., Стрельцова К. М.	157
Проблемы урегулирования крупных убытков. Лебедев А. В.	163
Управление рисками на предприятии. Взгляд страховщика. Тимофеев В. И.	167
Управление рисками грузоперевозок. Маслов Д. А.	169
Налоговый аспект при хеджировании рисков. Блошенко Т. А.	172
Система управления рисками в инвестиционной компании: вопросы повышения эффективности. Беденков Д. А.	178
<i>Форумы и конкурсы</i>	
Форумы. Верещагин В. В., Шемякина Т. Ю. ...	184
Международный конкурс «Лучший риск-менеджмент в России и СНГ». Шемякина Т. Ю.	188
Победители международных конкурсов в области риск-менеджмента. Шемякина Т. Ю.	194
<i>Международное сотрудничество</i>	
Верещагин В. В.	195
<i>Приложения</i>	
Обучение корпоративному управлению рисками. Шемякина Т. Ю.	196
Профессиональный стандарт РусРиска «Управление рисками (риск-менеджмент) организации». Результаты опроса «Портрет риск-менеджмента в России». Рогов М. А., Белоусова Л. В.	202
<i>Наши партнеры</i>	211



Дорогие друзья!

Перед Вами — Сборник РусРиска, посвященный 10-летию создания Общества управления рисками в России. Учредители РусРиска — Российский союз промышленников и предпринимателей, Национальная фондовая ассоциация, Экспертный институт, Московская ассоциация страховщиков и другие — поставили перед собой благородную и непростую цель: создать в нашей стране профессиональную общественную организацию, способную объединить людей и идеи по созданию в России рынка услуг по управлению рисками и формированию культуры риск-менеджмента в деловой среде, основываясь на накопленном в мире опыте.

Прошедший период ознаменовался достаточно тяжелыми испытаниями для мировой и российской экономики и стал периодом проверки для многих промышленных и кредитно-финансовых структур как в России, так и за рубежом.

Он продемонстрировал, что риск-менеджмент играет все большую роль в эффективном развитии экономики России, приобретает репутационное значение, поскольку большинство инвесторов предпочитают работать в менее «разогретых» экономиках. Для понижения в их глазах рискованного имиджа нашей страны требуется консолидация усилий разных рыночных агентов с тем, чтобы создать в России инфраструктуру и успешные инструменты управления рисками.

С уважением,

к.э.н., профессор,
Член Правления РСПП,
председатель
Наблюдательного совета РусРиска,

И. Ю. Юргенс

Сегодня у нас есть уникальный шанс внедрить систему управления рисками, сделать ее неотъемлемой корпоративной частью текущего этапа экономического развития России.

Эти тенденции в должной мере отражены в статьях данного сборника, отмечающих как теоретический и методологический вклад РусРиска и его членов и партнеров в становление и развитие риск-менеджмента, так и практику успешного управления рисками в различных российских компаниях и финансово-кредитных организациях.

Я уверен, что эффективное управление рисками в новой экономической ситуации станет важной составляющей успешного бизнеса. Наша задача — улучшить осведомленность российских предпринимателей и создать информационное поле для обмена лучшим опытом, повышать культуру риск-менеджмента в России и добиваться его внедрения в повседневную практику российского предпринимательства.

Надеюсь, что содержание юбилейного Сборника будет полезно многим, кто понимает важность эффективного управления рисками в государственных, деловых, научно-образовательных и иных структурах.

Хочу поздравить РусРиск с выходом в свет весьма важного и, надеюсь, полезного издания.

Становление риск-менеджмента в России: к десятилетию НП «Русское общество управления рисками»*



Управлением рисками человечество занималось на практике с незапамятных времен, однако «риск» как абстрактное понятие и термин насчитывает лишь несколько веков. Риск-менеджмент как самостоятельная сфера деятельности возник гораздо позднее, в XX в., но только в последние годы пришло понимание того, что для управления рисками в современном мире необходимы специальные знания и навыки.

Начало нового тысячелетия запомнится нам событиями, связанными с реализацией различных рисков и включавшими террористические акты и техногенные катастрофы, стихийные бедствия и угрозы эпидемий, обвалы финансовых рынков и банкротства крупнейших банков, неспособность отдельных государств погашать свои долговые обязательства и даже несостоявшийся в очередной раз «конец света». Все это способствовало росту общественного интереса к проблемам управления рисками в промышленности, на транспорте, в энергетике, медицине и сфере государственного управления.

В нефинансовом секторе управление рисками традиционно ассоциировалось со страхованием, однако за последние несколько десятилетий арсенал риск-менеджеров стал значительно богаче. Своего рода «катализатором» прогресса в области управления рисками в сфере материального производства стали новые технологии риск-менеджмента в финансовом секторе, возникшие и получившие массовое распространение в 1990-е годы. Именно оттуда в наш повседневный язык пришли такие слова, как «диверсификация», «дефолт» и «стресс-тестирование». На рубеже веков риск-менеджмент стал популярным направлением деятельности, его стали рассматривать как новую философию корпоративного управления. Отражением признания роли риск-менеджмента стала разработка и опубликование в 2009 г. международного стандарта ISO 31000 Risk Management Principles and Guidelines. Начавшийся в 2008 г. финансовый кризис развеял многие иллюзии, сложившиеся вокруг риск-менеджмента и способствовал

переосмыслению возможностей по управлению рисками в быстро меняющемся мире.

Риск-менеджмент в России в процессе своего развития во многом преодолел отраслевые рамки, став междисциплинарным направлением. Сегодня риск-менеджеры на отечественных предприятиях реального сектора все больше используют те же понятия и методы для оценки и управления рисками, что и их коллеги в банках и инвестиционных компаниях, такие как «аппетит к риску», имитационное моделирование, хеджирование и экономический капитал. Это позволяет говорить о риск-менеджменте как о вполне состоявшейся новой специальности, официальное признание которой является лишь вопросом времени.

За прошедшие десять лет сообщество риск-менеджеров в России проделало большой путь. Его развитие происходило во многом «снизу вверх»: от первых неформальных групп энтузиастов, объединенных интересом к новым технологиям управления рисками, и форумов для общения и обмена знаниями в Интернете до представительных международных конференций и научных семинаров, профильных периодических изданий и национальных стандартов по управлению рисками.

Видная роль в процессе объединения специалистов по управлению рисками в различных отраслях экономики принадлежит РусРиску. Сам факт его создания в 2003 г. и состав его учредителей и партнеров, среди которых — промышленные предприятия, страховые компании, банки и государственные структуры, явился подтверждением того, что наше общество нуждается в открытом и постоянно действующем форуме для обсуждения вопросов, связанных с природой риска и возможностями по осознанному управлению им. РусРиск выполнил эту задачу в полной мере. Под его эгидой проходят ежегодный конкурс на лучший проект по управлению рисками и профессиональная международная

* Мнение автора может не совпадать с официальной позицией Банка России.

конференция, проводятся семинары и программы повышения квалификации. Важным результатом работы РусРиска стала подготовка проекта профессионального стандарта «Управление рисками (риск-менеджмент) организации». Благодаря РусРиску российские специалисты получили возможность участвовать в деятельности Европейской федерации ассоциаций риск-менеджмента (FERMA). Стоит особо отметить активную роль руководства РусРиска в формировании сообщества профессионалов риск-менеджмента, его готовность к диало-

гу со всеми, кто готов внести свой вклад в теорию и практику управления рисками.

В этот знаменательный для РусРиска год хотел бы поздравить всех его членов, а также тех, кто разделяет его цели и следит за его деятельностью, с первой круглой датой в его истории. Искренне желаю новых достижений во внедрении в практику новых эффективных методов управления рисками, привлечении общественного внимания к проблемам управления рисками и повышении значимости профессии риск-менеджера в России.

Алексей Лобанов,

к.э.н., заместитель директора
Департамента банковского регулирования
Банка России



Весной 2013 года исполнилось 10 лет, как было создано некоммерческое партнерство «Русское общество управления рисками» (РусРиск). Оно было учреждено Российским союзом промышленников и предпринимателей, Национальной фондовой ассоциацией, Экспертным институтом, Московской ассоциацией страховщиков и рядом других организаций, заинтересованных в серьезном развитии управления рисками в России.

Конечно, 10 лет — небольшой срок в исторической ретроспективе, тем более, что современная Россия встала на путь рыночной экономики немногим более 20 лет назад. Тем не менее за годы существования РусРиска, удалось немало сделать для повышения культуры управления рисками в нашей стране, создания цивилизованного рынка услуг по риск-менеджменту с использованием лучшего мирового опыта, внедрения риск-менеджмента в повседневную практику корпоративного управления российских компаний и организаций. А также в определенной степени консолидировать коммуникации менеджеров, профессионально занимающихся управлением рисками в промышленности, финансовом, страховом и других секторах экономики России.

По мере развития российской экономики риск-менеджмент приобретает для нее все большее репутационное значение, особенно после успешного завершения процесса вступления России в ВТО. Для улучшения рискованного имиджа нашей страны требуется объединение усилий различных деловых, государственных и общественных структур для создания в нашей стране инфраструктуры и действенных инструментов управления рисками.

Эти и другие вопросы детально обсуждаются на ежегодных форумах РусРиска, совместных конференциях и специализированных семинарах с участием ведущих российских и зарубежных экспертов и практиков делового сообщества и органов власти. За эти годы на наших мероприятиях выступали представители Минэкономразвития РФ и Минфина РФ, Банка России, Росстандарта, ФСФР, РСПП, Ассоциации региональных банков России, Российско-Германской внешнеторговой палаты, Ассоциации европейского

бизнеса в России, несколько президентов Федерации европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA, представителем в которой от России РусРиск является с 2004 года) и национальных организаций по управлению рисками из Европы, ЮАР, Австралии и других стран.

В течение восьми лет проводится Конкурс по лучшему риск-менеджменту в России и СНГ, который помогает выявлять лучшие практики управления рисками в различных регионах и отраслях. В целом за весь период проведения Конкурса было представлено более 180 проектов по построению комплексных систем управления рисками в промышленном и финансовом секторах экономики, по системам страховой защиты промышленных объектов, программам обучения, студенческие работы. Неоднократно лучшие работы наших коллег отмечались на европейских конкурсах по риск-менеджменту.

Функционирование нашего Общества и взаимодействие его членов осуществляется на основе Кодекса этики и делового поведения, принятого на основе мировой практики корпоративного управления.

Одним из важнейших достижений прошедшего периода стала разработка РусРиском и утверждение в РСПП квалификационного стандарта профессии риск-менеджера «Управление рисками (риск-менеджмент) организации». Основными целями создания этого стандарта являются: установление общих требований к профессиональным риск-менеджерам, создание основы для оценки деятельности риск-менеджмента в организации, сопряжение сферы труда и образования, создание образовательного стандарта. По сути появился профессиональный стандарт РусРиска, который может стать отправной точкой создания отраслевых стандартов и национальных программ сертификации специалистов по управлению рисками в различных сферах.

За все время своего существования Общество РусРиск постоянно занималось вопросами обучения, повышения квалификации менеджеров из России и СНГ. Разработано несколько программ обучения

по управлению рисками в промышленных и страховых компаниях, кредитно-финансовых организациях, которое осуществлялось в сотрудничестве с РГУ нефти и газа им. Губкина, Финансовым университетом при Правительстве РФ. Проводятся также корпоративные семинары по заказу крупных компаний (Газпром, МегаФон, ОГК-5 и другие). В общей сложности проведено более 30 обучающих семинаров в России и Казахстане.

Еще одним важным направлением деятельности РусРиска является проведение исследований и опросов по определению «рисковой» температуры российского бизнеса, состояния и динамики развития риск-менеджмента в российских компаниях и организациях. Их результаты свидетельствуют о настоятельной необходимости создания развитой инфраструктуры управления рисками для экономики России.

С самого начала РусРиск активно развивает сотрудничество с международными и национальными организациями, активно изучает и использует мировой опыт развития риск-менеджмента. Наше Общество является членом Международной и Европейской федераций ассоциаций риск-менеджмента (IFRIMA и FERMA соответственно). (Более подробно международная деятельность РусРиска будет освещена в отдельной статье данного сборника.)

Развиваются сферы взаимодействия с российскими профессиональными и общественными организациями. Среди них: РСПП, ТПП РФ, Ассоциация региональных банков России, Российское научное общество анализа рисков, российское отделение PRMIA, СПО НФА и др. Созданный по нашей инициативе Координационный совет по рискам при Росстандарте разворачивает работу по созданию и экспертизе национальных стандартов и технических регламентов в различных отраслях экономики и сферах деятельности.

Все вышеотмеченные направления работы РусРиска будут и в дальнейшем являться основой его деятельности. Мы также решили, наряду с практикованным ранее принятием трехгодичной стратегии развития, разработать и попытаться реализовать Стратегию развития риск-менеджмента в России до 2020 года, где отразить роль государственного регулирования, профессионального сообщества и академической среды в управлении рисками на основе индекса развития риск-менеджмента, разработанного моими коллегами.

Целью данного Сборника является ознакомление органов власти, делового и экспертного сообщества с деятельностью РусРиска по развитию риск-менеджмента в России, практическими результатами различных компаний в этом направлении. Мы будем очень рады, если после ознакомления с его содержанием некоторые руководители и акционеры пересмотрят свое отношение к необходимости и важности оценки, анализа и управления рисками в своем бизнесе и сфере интересов. Наша задача — улучшить осведомленность российских предпринимателей и управленцев и создать информационное поле для обмена лучшим опытом в сфере риск-менеджмента, повышать его культуру и добиваться внедрения в повседневную практику российского бизнеса и государственного управления.

Хотелось бы также сердечно поблагодарить всех авторов статей и моих коллег, принимавших участие в создании этого сборника, и особенно: Т.Ю. Шемякину, М.А. Рогова, А.Н. Елохина. Отдельная благодарность за поддержку издания — компаниям Matthews Daniel СНГ, American Appraisal СНГ, «ТИКОМ Менеджмент», ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ».

Желаю всем творческих успехов и неизменных побед в эффективном управлении рисками.

Виктор Верещагин,
к.и.н., президент — председатель
Правления РусРиска

Вклад РусРиска в развитие риск-менеджмента. Методологические аспекты и практика успешного управления рисками

Стратегия развития риск-менеджмента в России на период до 2020 года на основе индекса развития государственного регулирующего риск-менеджмента



М.А. Рогов, к.э.н., советник директора по внутреннему контролю и управлению рисками
ОАО «РусГидро», вице-президент РусРиска

Проект стратегии развития риск-менеджмента в России на период до 2020 года был представлен годовому собранию НП «РусРиск» в Москве в конце 2012 года для дальнейшего публичного обсуждения профессиональным сообществом, уточнения и внедрения.

Цель стратегии — оптимизировать управление рисками в соответствии с потребностями и возможностями современного общества путем решения следующих важнейших задач:

- популяризации культуры управления рисками;
- внедрения современных технологий риск-менеджмента;
- повышения квалификации риск-менеджеров;
- укрепления статуса профессии;
- развития науки и междисциплинарного и международного сотрудничества ученых и практиков;
- воспитания новых поколений риск-менеджеров;
- управления изменениями и открытия новых возможностей дальнейшего развития профессии.

Развитию риск-менеджмента в современной России препятствует **дефицит**:

- общего уровня развития демократического общества;
- доступных технологий и культуры управления рисками в малом и среднем бизнесе;
- адекватной нормативно-справочной стандартизации управления базы;
- информационной инфраструктуры;
- количества охваченных внедрением риск-менеджмента отраслей.

Необходимо все большее вовлечение профессиональных организаций и объединений в процесс регулирования рисков. Требуется внедрение риск-менеджмента не только в крупные коммерческие организации, но и в деятельность

- государственных органов;
- некоммерческих организаций;
- малых и средних предприятий и т. д.

Роль государственного регулирования риск-менеджмента

Основные направления развития государственного регулирования риск-менеджмента подробно обобщены в исследовании Л.В. Белоусовой [10]:

- создание и совершенствование основ административно-правового регулирования управления рисками с обеспечением обратной связи;
- отраслевые требования регуляторов и поддержка внедрения риск-менеджмента в отраслях;
- поддержание и совершенствование квалификации риск-менеджеров и технологий управления рисками.

Роль профессионального сообщества и академической среды

Основные направления развития профессионального сообщества и академической среды, по мнению автора настоящей статьи, следующие:

- развитие профессиональной компетенции — науки, практики, образования, коммуникации по управлению рисками, конвергенция специ-

алистов различных областей знаний. Создание банков сценариев и решений, публикации. Консультации, обучение, продвижение специализированного программного обеспечения, трансферт технологий;

- поддержка статуса профессии, квалификационных стандартов и лоббирование интересов профессии, участие в законотворческих процессах, добровольная сертификация и рейтингование (риск-менеджеров и корпоративных систем управления рисками, участников различных сегментов рынка услуг по управлению рисками и т. п.);
- представительство профессионального сообщества риск-менеджмента в России и мире, взаимодействие с обществом, властью, прессой, с другими профессиональными сообществами.

Для оценки развития риск-менеджмента на основе подхода автора настоящей статьи под его научным руководством аспиранткой Л.В. Белоусовой в исследовании [10] был самостоятельно изучен и построен индекс развития государственного регулирования риск-менеджмента (RMPI). Излагаемый далее материал в целом основан и соответствует исследованию [10].

Критерии развития государственного регулирования риск-менеджмента

Для определения критериев, которые могут охарактеризовать развитие государственного регулирования риск-менеджмента, можно обратить внимание на опыт развития других областей регулирования. В частности, к таким относится методология оценки регулирующего воздействия на малые и средние предприятия, предлагаемая Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Индекс развития мер экономической политики для сред-

них и малых предприятий (Small and Medium-Sized Enterprises Policy Index — SME Policy Index [8]) разработан в 2007 году ОЭСР в сотрудничестве с Европейской комиссией, Европейским банком реконструкции и развития и Европейским фондом образования. SME Policy Index используется для оценки развития мер экономической политики для малого и среднего бизнеса в странах Юго-Восточной Европы (Албания, Босния и Герцеговина, Хорватия, Косово, бывшие Республика Македония, Черногория и Сербия). Методология оценки SME Policy Index была выбрана как один из наиболее подходящих примеров для оценки развития государственного регулирования, по которому существует опыт их практического использования в ОЭСР в 2007 и 2009 годах.

Помимо методологии оценки индекса развития мер экономической политики для средних и малых предприятий для отбора критериев были учтены положения методологии Глобальной инициативы по нефинансовой отчетности (GRI), в частности обязательность использования стандартов нефинансовой отчетности как один из показателей развития процессов управления рисками в разных странах.

Также для определения основных направлений и критериев развития государственного регулирования риск-менеджмента использованы положения теории и практики определения методов современного государственного регулирования.

В том же исследовании [10] были конкретизированы критерии и признаки, им соответствующие, которые могут быть однозначно определены и измерены, а также являются сопоставимыми для разных стран с возможностью агрегирования. Критерии и соответствующие им признаки представлены в таблице 1.

Таблица 1. Критерии качества государственного регулирования риск-менеджмента

Направление регулирования риск-менеджмента	Критерий	Признак
Создание и совершенствование основ административно-правового регулирования управления рисками	Уровень развития нормативно-правовой базы по управлению рисками	Наличие действующих общегосударственных и национальных законов
		Наличие действующих общегосударственных и национальных стандартов
		Наличие действующих и в стадии разработки стандартов ИСО по управлению рисками, принятых в качестве национальных
		Наличие прочих действующих документов общегосударственного или регионального уровня

Направление регулирования риск-менеджмента	Критерий	Признак
Создание и совершенствование основ административно-правового регулирования управления рисками	Организация регулирования риск-менеджмента	Наличие действующего общегосударственного национального регулятора Наличие прочих действующих регуляторов регионального уровня и уровня отдельных министерств и ведомств
	Применение стандартов нефинансовой отчетности	Обязательное применение стандартов нефинансовой отчетности для государственных, и/или публичных, и/или крупных компаний Обязательное применение стандартов нефинансовой отчетности для средних компаний
Отраслевые требования регуляторов и поддержка внедрения риск-менеджмента в отраслях	Отраслевое регулирование риск-менеджмента	Уровень охвата отраслей регулированием риск-менеджмента в стране или регионе
	Внедрение риск-менеджмента в государственные органы	Уровень внедрения риск-менеджмента в деятельность государственных органов в стране или регионе
	Внедрение риск-менеджмента в средних и малых предприятиях	Наличие действующих государственных или региональных инициатив, законодательных актов, программ поддержки по управлению рисками в малых и средних предприятиях Наличие специализированных технологий и инструментов по управлению рисками в малых и средних предприятиях
Поддержание и совершенствование квалификации риск-менеджеров и технологий управления рисками	Уровень развития академической базы риск-менеджмента	Подготовка специалистов в образовательных учреждениях Наличие действующих программ государственной профессиональной сертификации
	Функционирование профессиональных организаций и объединений риск-менеджеров	Наличие действующих национальных организаций и объединений риск-менеджеров
		Наличие действующих представительств GARP в стране или регионе
		Наличие действующих представительств PRMIA в стране или регионе
	Уровень развития информационной инфраструктуры риск-менеджмента	Наличие действующих представительств других международных организаций и объединений (SRA, RIMS, RMA) Наличие актуальных баз данных катастроф Наличие актуальных баз данных операционных рисков Наличие актуальных баз данных кредитных рисков Наличие актуальных баз данных чрезвычайных ситуаций Наличие действующих представителей от страны в ORX Data Base
Участие в международных институтах в области риск-менеджмента	Участие страны в комитете ISO/TC 262 по стандартам риск-менеджмента Участие страны в рабочей группе WP.6 ООН по стандартам управления рисками в системах нормативного регулирования	

Оценка критериев развития риск-менеджмента и построение индекса RMPI

Для анализа и оценки критериев развития риск-менеджмента были выбраны страны «Группы восьми плюс пять» (Group of Eight + Five — G8+5) (Канада, Франция, Германия, Италия, Япония, Россия, Великобритания и Соединенные Штаты Америки) плюс пять ведущих стран с развивающейся экономикой (Бразилия, Китай, Индия, Мексика и Южная Африка), а также Австралия — родина прототипа стандарта ИСО 31000.

По возможности для сформулированных в табл. 1 критериев и признаков Л.В. Белоусовой в [10] использованы количественные показатели для максимального исключения субъективности оценки.

Однако в некоторых случаях были предложены балльные системы оценки аналогично методологии построения SME Policy Index Организации экономического сотрудничества и развития. В соответствии с анализом информации по некоторым критериям были определены уровни значений, которым присвоены баллы.

Оценка представленных критериев и признаков проведена на 29.08.2012 года и проведена Л.В. Белоусовой. В дальнейшем проведение оценки критериев предполагается на регулярной основе, что позволяет анализировать динамику.

На основании оценки критериев, отражающих уровень развития государственного регулирования риск-менеджмента в 14 странах мира получили [10] следующую исходную информацию (см. табл. 2).

Таблица 2. Сводная таблица оценки критериев государственного регулирования риск-менеджмента

Критерий / Признак	Страны													
	США	Канада	Великобритания	Германия	Франция	Италия	Россия	Япония	Бразилия	Мексика	Китай	Индия	ЮАР	Австралия
Уровень развития нормативно-правовой базы по управлению рисками	152	23	106	52	64	43	51	12	23	14	46	5	12	41
Наличие действующих общегосударственных и национальных законов	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Наличие действующих общегосударственных и национальных стандартов	1	1	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	2
Наличие действующих и в стадии разработки стандартов ИСО по управлению рисками, принятых в качестве национальных	29	6	31	13	22	12	6	5	7	4	8	1	8	3
Наличие прочих действующих документов общегосударственного или регионального уровня	121	16	73	39	41	31	45	6	16	10	38	4	3	36
Уровень развития академической базы риск-менеджмента	6	7	7	4	4	4	4	6	2	2	4	6	5	6

Критерий / Признак	Страны													
	США	Канада	Великобритания	Германия	Франция	Италия	Россия	Япония	Бразилия	Мексика	Китай	Индия	ЮАР	Австралия
Подготовка специалистов в образовательных учреждениях	6	6	6	4	4	4	4	6	2	2	4	6	4	6
Наличие действующих программ государственной профессиональной сертификации	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Организация регулирования риск-менеджмента	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Наличие действующего общегосударственного национального регулятора	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Наличие прочих действующих регуляторов регионального уровня и уровня отдельных министерств	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Внедрение риск-менеджмента в государственные органы	6	6	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	6
Уровень внедрения риск-менеджмента в государственные органы в стране или регионе	6	6	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	6
Функционирование профессиональных организаций и объединений риск-менеджеров	201	31	10	5	3	2	3	6	4	3	10	10	4	5
Наличие действующих национальных организаций и объединений риск-менеджеров	4	2	4	1	1	1	1	2	1	0	2	2	2	1
Наличие действующих представительств GARP в стране или регионе	11	3	1	1	1	0	0	1	1	1	3	2	1	1
Наличие действующих представительств PRMIA в стране или регионе	12	6	3	3	1	1	1	1	1	1	3	6	1	1
Наличие действующих представительств других международных организаций и объединений (SRA, RIMS, RMA)	174	20	2	0	0	0	1	2	1	1	2	0	0	2

Вклад РусРиска в развитие риск-менеджмента.
Методологические аспекты и практика успешного управления рисками

Критерий / Признак	Страны													
	США	Канада	Великобритания	Германия	Франция	Италия	Россия	Япония	Бразилия	Мексика	Китай	Индия	ЮАР	Австралия
Участие в международных институтах в области риск-менеджмента	4	4	4	1	4	4	4	2	2	2	2	0	0	4
Участие страны в комитете ISO/TC 262 по стандартам риск-менеджмента	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2
Участие страны в рабочей группе WP.6 ООН по стандартам управления рисками в системах нормативного регулирования	2	2	2	0	2	2	2	0	0	0	2	0	0	2
Внедрение риск-менеджмента в средних и малых предприятиях	2	2	4	2	2	0	4	2	0	0	0	0	6	6
Наличие действующих государственных или региональных инициатив, законодательных актов, программ поддержки по управлению рисками в малых и средних предприятиях	0	0	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4	4
Наличие специализированных технологий и инструментов по управлению рисками в малых и средних предприятиях	2	2	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	2	2
Уровень развития информационной инфраструктуры риск-менеджмента	15	6	8	5	3	2	0	3	4	1	1	0	5	6
Наличие актуальных баз данных катастроф	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
Наличие актуальных баз данных операционных рисков	1	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Наличие актуальных баз данных кредитных рисков	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Наличие актуальных баз данных чрезвычайных ситуаций	3	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1

Критерий / Признак	Страны													
	США	Канада	Великобритания	Германия	Франция	Италия	Россия	Япония	Бразилия	Мексика	Китай	Индия	ЮАР	Австралия
Наличие действующих представителей от страны в ORX Data Base	10	4	6	3	3	1	0	0	4	0	0	0	3	4
Применение стандартов нефинансовой отчетности	3	2	2	2	3	2	0	2	3	0	2	2	2	2
Обязательное применение стандартов нефинансовой отчетности для государственных, и/или публичных, и/или крупных компаний	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2
Обязательное применение стандартов нефинансовой отчетности для средних компаний	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Отраслевое регулирование риск-менеджмента	6	6	6	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	4
Уровень охвата отраслей регулированием риск-менеджмента в стране	6	6	6	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	4

Целью анализа предложенных критериев, является создание такого индекса, который может применяться на практике для оценки эффективности программ и политики риск-менеджмента.

Построение индекса развития государственного регулирования риск-менеджмента (Risk Management Policy Index, RMPPI) предполагает следующие шаги:

- отбор наиболее важных оцененных критериев;
- отбор критериев на основе модели, откалиброванной по показателям, характеризующим страновой (региональный) риск;
- принятие исходя из стандартных допущений о некоторой эффективности рынка и учете конъюнктурой долгового рынка основных рисков, характеризующих страну, в качестве показателя странового (регионального) риска среднегодовой

(за период) частоты дефолтов, соответствующей суверенному (муниципальному для региона страны) кредитному рейтингу международных рейтинговых агентств;

- построение регрессионной модели, отражающей статистическую зависимость среднегодовой частоты дефолтов страны от факторов-критериев развития риск-менеджмента.

В основе предложенного автором настоящей статьи подхода лежит допущение о том, что частоты дефолтов, соответствующие кредитному рейтингу страны (региона), коррелируют с значениями критериев развития государственного регулирования риск-менеджмента, предложенными ранее. Конечно, суверенный кредитный риск суверенных обязательств является лишь одной из оценок, и политические риски ведения бизнеса могут быть очень высоки в странах с неплохими кредитными рейтин-

гами, каковой является Россия, однако суверенные кредитные рейтинги отражают воздействие всех факторов и с учетом вышеуказанных допущений традиционно используются при сравнительной оценке страновых рисков.

Актуальный кредитный рейтинг страны [7] и соответствующую ему среднегодовую частоту дефолтов определяют в соответствии с данными одного из ведущих рейтинговых агентств (Moody's, Standard & Poor's, Fitch Ratings) (см. табл. 3).

Таблица 3. Соответствие кредитного рейтинга страны и среднегодовой частоты дефолта

Страна	Кредитный рейтинг страны по шкале Moody's	Среднегодовая частота дефолта за 1983—2010 гг. в соответствии со шкалой Moody's
США, Канада, Великобритания, Германия, Франция, Австралия	Aaa	—
Япония, Китай	Aa3	0,047%
ЮАР	A3	0,057%
Россия	Baa1	0,142%
Италия, Бразилия	Baa2	0,171%
Мексика, Индия	Baa3	0,292%

Таблица 4. Корреляция критериев и признаков со среднегодовой частотой дефолтов [10]

Критерии	Среднегодовая частота дефолта за 1983—2010 гг.
Уровень развития нормативно-правовой базы по управлению рисками	-0,50
Наличие действующих общегосударственных и национальных законов	-0,23
Наличие действующих общегосударственных и национальных стандартов	-0,65
Наличие действующих и в стадии разработки стандартов ИСО по управлению рисками, принятых в качестве национальных	-0,51
Наличие прочих действующих документов общегосударственного или регионального уровня	-0,47
Уровень развития академической базы риск-менеджмента	-0,50
Подготовка специалистов в образовательных учреждениях	-0,46
Наличие действующих программ государственной профессиональной сертификации	-0,34
Организация регулирования риск-менеджмента	-0,40
Наличие действующего общегосударственного национального регулятора	-0,23
Наличие прочих действующих регуляторов регионального уровня и уровня отдельных министерств	-0,33
Внедрение риск-менеджмента в государственные органы	-0,56
Уровень внедрения риск-менеджмента в государственные органы в стране или регионе	-0,56
Функционирование профессиональных организаций и объединений риск-менеджеров	-0,27

Критерии	Среднегодовая частота дефолта за 1983—2010 гг.
Наличие действующих национальных организаций и объединений риск-менеджеров	-0,45
Наличие действующих представительств GARP в стране или регионе	-0,27
Наличие действующих представительств PRMIA в стране или регионе	-0,18
Наличие действующих представительств других международных организаций и объединений (SRA, RIMS, RMA)	-0,26
Участие в международных институтах в области риск-менеджмента	-0,39
Участие страны в комитете ISO/TC 262 по стандартам риск-менеджмента	-0,15
Участие страны в рабочей группе WP.6 ООН по стандартам управления рисками в системах нормативного регулирования	-0,47
Внедрение риск-менеджмента в средних и малых предприятиях	-0,54
Наличие действующих государственных или региональных инициатив, законодательных актов, программ поддержки по управлению рисками в малых и средних предприятиях	-0,23
Наличие специализированных технологий и инструментов по управлению рисками в малых и средних предприятиях	-0,70
Уровень развития информационной инфраструктуры риск-менеджмента	-0,61
Наличие актуальных баз данных катастроф	-0,29
Наличие актуальных баз данных операционных рисков	-0,30
Наличие актуальных баз данных кредитных рисков	-0,11
Наличие актуальных баз данных чрезвычайных ситуаций	-0,42
Наличие действующих представителей от страны в ORX Data Base	-0,56
Применение стандартов нефинансовой отчетности	-0,48
Обязательное применение стандартов нефинансовой отчетности для государственных, и/или публичных, и/или крупных компаний	-0,51
Обязательное применение стандартов нефинансовой отчетности для средних компаний	-0,15
Отраслевое регулирование риск-менеджмента	-0,59
Уровень охвата отраслей регулированием риск-менеджмента в стране	-0,59

Отбор критериев производится по уровню корреляции со среднегодовой частотой дефолтов, а также одним из условий является независимость влияния факторов друг на друга во избежание проблем коллинеарности при построении уравнения множественной регрессии и повышения общего качества модели.

Наибольшее влияние на частоту дефолтов оказывают следующие практически независимые критерии: наличие специализированных технологий и инструментов по управлению рисками в малых и средних

предприятиях, наличие действующих общегосударственных и национальных стандартов, уровень охвата отраслей регулированием риск-менеджмента в стране.

Отрицательное значение коэффициентов корреляции показывает отрицательную связь между значениями критериев и частотой дефолтов, что логично, так как при прочих равных условиях рост оценок критериев (благодаря развитию регулирования риск-менеджмента) повышает защищенность страны от кредитного риска.

Для удобства подсчетов и представления информации обозначим выбранные критерии как X_1 , а среднегодовые частоты дефолтов — как Y .

Итак,

Y — среднегодовая частота дефолта за 1983—2010 гг., соответствующая кредитному рейтингу страны;

X_1 — оценка наличия действующих общегосударственных и национальных стандартов;

X_2 — оценка наличия специализированных технологий и инструментов по управлению рисками в малых и средних предприятиях;

X_3 — оценка уровня охвата отраслей риск-менеджментом в стране.

1) Общий вид регрессионной зависимости:

$$Y = 0,0029 - 0,0003 X_1 - 0,0006 X_2 - 0,0003 X_3$$

2) Распределение весов критериев и соответствующие им стандартные ошибки представлены в табл. 5.

Таблица 5. Распределение весов критериев и соответствующие им стандартные ошибки [10]

Критерии модели	b	X_1	X_2	X_3
Веса критериев	0,0029	-0,0003	-0,0006	-0,0003
Стандартная ошибка	0,0005	0,0003	0,0002	0,0001

Коэффициент корреляции между фактическими значениями среднегодовой частоты дефолтов и предсказанными моделью значениями составляет 89% (см. рисунок), что также говорит о высоком каче-

стве построенной модели и правильно выбранных критериях, оказывающих значительное влияние на результирующий показатель, то есть на частоту дефолтов.

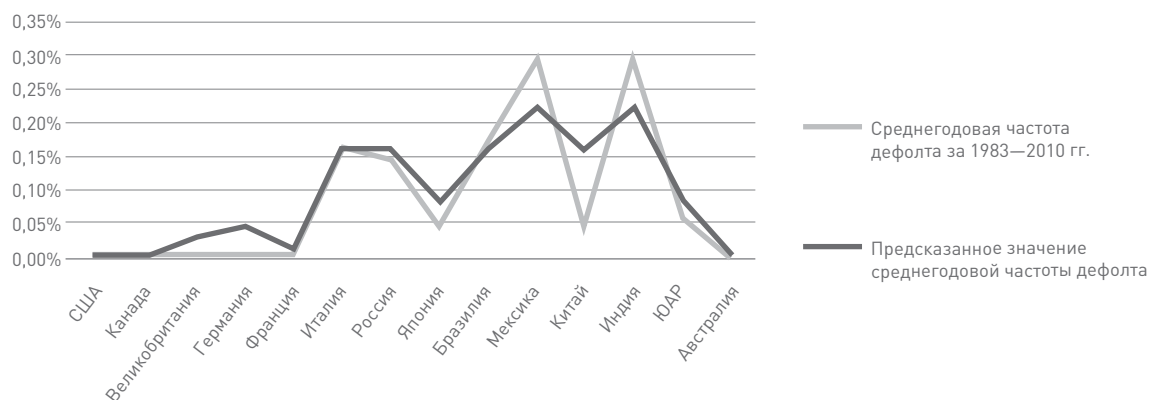


Рисунок. Корреляция среднегодовой частоты дефолта и предсказанной моделью среднегодовой частоты дефолта по странам [10]

Во избежание отрицательных значений индекса, которые не имеют содержательного смысла, а показывают только высокий кредитный рейтинг, формула индекса развития государственного регулирования риск-менеджмента RMPИ может выглядеть следующим образом:

$$RMPИ = -\max \{-0,0003 X_1 - 0,0006 X_2 - 0,0003 X_3 + 0,00029; 0\}$$

Таким образом, индекс RMPИ показывает, что чем выше значение индекса, тем ниже частота дефолтов и тем выше уровень развития государственного регулирования риск-менеджмента.

Л.В. Белоусовой в неоднократно цитируемом здесь исследовании [10] проводился расчет индекса RMPИ и по экономическим районам Российской Федерации,

результаты которого представлены в табл. 6. Как и ожидалось, обязательства субъектов Российской Федерации из наиболее развитых экономических

районов с наиболее развитым риск-менеджментом, как правило — имеют наиболее высокий кредитный рейтинг (низкую частоту дефолта).

Таблица 6. Индекс RMPИ и среднегодовая частота дефолтов экономического района РФ

Экономический район	RMPИ	Среднегодовая частота дефолта
Северный	2,6%	0,760%
Северо-Западный	0,9%	0,171%
Центральный	7,6%	0,142%
Волго-Вятский	1,4%	2,381%
Центрально-Черноземный	4,0%	0,674%
Поволжский	4,2%	0,674%
Северо-Кавказский	3,6%	0,760%
Уральский	7,7%	0,674%
Западно-Сибирский	3,5%	0,292%
Восточно-Сибирский	1,7%	0,674%
Дальневосточный	2,0%	0,760%
Калининградский	0,0%	—

Построенный в исследовании [10] на основе регрессионной модели индекс RMPИ можно применять для оценки развития риск-менеджмента как в целом по стране или группе стран, так и по отдельным региональным составляющим страны, например по экономическим районам России.

Программа поддержки развития риск-менеджмента

На основе проведенного анализа развития риск-менеджмента в разных странах предлагается создание государственной программы по поддержке развития риск-менеджмента в России, ориентированной на улучшение критериев, влияющих на RMPИ.

Стратегия и программа поддержки развития риск-менеджмента должна обновляться и публично обсуждаться с привлечением профессионального сообщества, регуляторов, международных институтов. Для сравнительного мониторинга развития риск-менеджмента по регионам и странам возможно регулярно оценивать индекс RMPИ. Интерес к использованию индекса RMPИ наблюдается со стороны российских государственных ведомств, со стороны профессионального сообщества. Индекс RMPИ пла-

нируется предложить к применению в Группе экспертов ЕЭК ООН по управлению рисками в нормативных системах, членом которой является автор.

В рамках реализации программы поддержки развития риск-менеджмента разработан и утвержден комиссией РСПП по профессиональным стандартам 11 сентября 2012 года профессиональный стандарт «Управление рисками (риск-менеджмент) организации», разработанный НП «Русское общество управления рисками».

Литература

1. Рогов М.А. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 114—116.
2. Белоусова Л.В. Проблема государственного регулирования и поддержки риск-менеджмента в России: исследование и анализ состояния отрасли // Лизинг № 9, 2010. СПб.: Панорама, 2010. С. 12—24.
3. Гришин П. «Оценка развития риск-менеджмента в России», 2006. URL: http://www.insuranceforum.ru/conference/19jun06/pdf/Grishin_ru.pdf (дата обращения: 01.12.2012).

4. КПМГ Россия и СНГ. «Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса», 2009. URL: http://www.kpmg.ru/russian/aci/_docs/survey_results.pdf (дата обращения: 01.12.2012).
5. Марш Риск Консалтинг «Состояние и развитие систем риск-менеджмента в крупных компаниях РФ», 2008. URL: http://www.marsh.com.ru/RU/services/mrc/documents/mrc_briefing_issledovaniya.pdf (дата обращения: 01.12.2012).
6. Corporate Default and Recovery Rates, 1920—2010 // Moody's Investor Service. 2011. Систем. требования: Power Point. URL: <http://efinance.org.cn/cn/FEben/Corporate%20Default%20and%20Recovery%20Rates,1920—2010.pdf> (дата обращения: 01.12.2012).
7. List of countries by credit rating URL: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_credit_rating (дата обращения: 01.12.2012).
8. Small and Medium-Sized Enterprises (SME) Policy Index // oecd.org: Официальный сайт Организации экономического сотрудничества и развития. URL: <http://www.oecd.org/daf/privatesectordevelopment/smallandmedium-sizedenterprisesmepolicyindex.htm>; URL: <http://www.oecd.org/countries/serbia/westernbalkansprogressintheimplementationoftheeuropeancharterforsmallenterprises2009smepolicyindex.htm> (дата обращения: 01.12.2012).
9. Рогов М.А. Проект стратегии развития риск-менеджмента в России на 2013—2020 гг. на основе индекса развития риск-менеджмента RMPИ // Материалы к годовому собранию НП «РусРиск». М., 2012.
10. Белоусова Л.В. Индекс развития государственного регулирования риск-менеджмента и программа государственной поддержки развития риск-менеджмента.// Проблемы анализа риска. Том 10, № 1, 2013. М.: Деловой экспресс, 2013. С. 64—77.

Риск-менеджмент в регулирующих системах и торговых соглашениях



Е. Р. Петросян, д.э.н., заместитель руководителя Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Оценка риска является одним из наиболее важных инструментов технического регулирования, который широко применяется прежде всего с целью:

- повышения эффективности национальной системы технического регулирования, призванной обеспечить безопасность и здоровье и создать условия для конкурентоспособности экономики;
- выполнения международных обязательств страны по отношению к другим странам в рамках мировых торговых соглашений;
- заключения региональных и двусторонних торговых соглашений и таможенных союзов.

В то время как тарифные барьеры были существенно сокращены во время последовательных переговоров в рамках ГАТТ и ВТО, обязательные технические регламенты, добровольные стандарты и связанные с ними процедуры оценки соответствия продолжают представлять потенциально важные препятствия торговле (то есть, «технические барьеры для торговли» или ТБТ). Как регулирующие меры они стремятся достигать законных целей государственной политики, таких как общественное здоровье, безопасность и защита окружающей среды. Однако эти меры могут также предвзятно воздействовать на импорт, излишне ограничивая торговлю. Кроме того, различия в регламентах, стандартах и процедурах оценки соответствия повышают затраты компаний, работающих на многих рынках.

Соглашение ВТО по Техническим Барьерам в Торговле («Соглашение ТБТ ВТО») стремится гарантировать, что эти меры не создают излишних барьеров для торговли, формулируя правила поведения для разработки, применения, уведомлений и обзора технических регламентов, стандартов и процедур оценки соответствия для участников ВТО. Параллельно участники ВТО все более и более участвуют в двусторонних, региональных и многосторонних соглашениях о свободной торговле и таможенных союзах (упомянутых здесь как «РТА»), которые ча-

сто включают также и положения ТБТ. Фактически РТА, заключенные за последние десять лет, часто расширяют их выполнение за рамки традиционных положений, затрагивающих торговлю, и зачастую преследуют более глубокую интеграцию.

Главная задача национальной системы технического регулирования заключается в том, чтобы обеспечить в первую очередь безопасность жизни и здоровья граждан, защиту окружающей среды, невведение потребителей в заблуждение, которое является следствием предоставления производителем некорректной или заведомо ложной информации. Однако не следует забывать и о другой не менее важной задаче, которую также призваны обеспечивать все системы регулирования, в том числе и технического. Речь идет о создании среды, в которой законопослушные и добросовестные производители поставлены в лучшие условия, по крайней мере не худшие, чем те, кто пытается достичь преимуществ за счет несоответствий или обмана. А потому при принятии решений необходимо отслеживать, каковы последствия того, что решение не будет принято или исполнено. Любые решения возможно характеризовать уровнем требований, которые устанавливаются в результате принятия (или непринятия) такого решения.

Данная статья посвящена вопросам применения и перспектив применения риск-менеджмента в мировой и национальной практиках регулирования, принимая во внимание состоявшееся вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО). Данная статья основана на документах, представленных такими общепризнанными международными организациями, как ВТО (WTO), ОЭСР (OECD), ЕЭК ООН (UNECE) [1—4] и использует материалы этих документов.

Регулирование — очень широкий термин. Всемирный банк определяет его как «наложенный правительством контроль над коммерческой деятельностью». Термин «регулирование» охватывает очень

многое и может относиться к защите потребителей, к безопасности на рабочем месте, к усилиям сократить загрязнение воздуха и многим другим.

В документе OECD, озаглавленном «Регулирующая политика и путь к устойчивому развитию», разъясняется, что регулирование может быть определено как любой инструмент, посредством которого правительства, их подведомственные органы, и наднациональные организации (такие как ЕС или ВТО) устанавливают требования к гражданам и организациям, которые имеют законодательную силу. Этот термин может таким образом охватывать широкий диапазон средств: от основных законов и подзаконных актов, необходимых для их реализации, последующих правил, административных актов и решений, которые подкрепляют требования более высокого уровня (например, выдача разрешений), и стандарты. OECD также относит к этому термину и «мягкие законы» [4].

Много регламентов введены в ответ на определенные риски; закон об охране окружающей среды, например, призван снизить риски в отношении здоровья от эмиссии токсичных веществ в атмосферу, воду и почву. Конечно, регламенты могут быть также введены в целях, напрямую не связанных с риском, например таких как создание соответствующей среды для инвестиций или облегчения торговли посредством создания порталов или единых окон, однако в конечном итоге в длинной череде следствий так или иначе появляются аспекты, связанные с риском. В сфере технического регулирования главное внимание уделяется техническим регламентам, которые были введены для прямого или косвенного снижения рисков.

Когда новый регламент вводится с целью снижения риска или служит другой регулирующей цели, он добавляется к портфелю регламентов, которым должны подчиняться экономические операторы и гражданское общество. Соответствие регламентам и доказательство этого соответствия дорого обходится бизнесу. Это также стало важным фактором бизнес-конкуренции между странами [4].

Одна из самых частых жалоб субъектов торговых или рыночных отношений заключается в том, что регламенты противоречат друг другу. Для регулятора может оказаться полезным взглянуть на усилие по обеспечению соответствия с коммерческой стороны. Ниже на рис. 1 приведен регулирующий портфель экономического оператора. Бизнес-организации обычно затрагивают три слоя регулирующей среды [4]:

- горизонтальные регламенты;
- регламенты для конкретных секторов;



Рис. 1. Регулирующий портфель для экономического оператора

- структуру управления бизнесом и процедуры менеджмента.

Первый слой содержит горизонтальные требования, которым должны соответствовать организации из различных секторов. Например, директива по обеспечению общей безопасности продукции ЕС. Также все организации должны выполнять требования в области охраны труда и правила техники безопасности, независимо от того, в каком секторе они работают.

Второй слой содержит экономические и технические требования для конкретных секторов экономики и продукции (например, регламент REACH Европейского союза).

Третий уровень охватывает внутренние процедуры организации.

У всех организаций есть свои собственные регулирующие системы, основанные на внутренних правилах, обычно называемых системами менеджмента, которые и образуют третий слой регулирования бизнес-среды. Такие системы охватывают все обязательные требования первых двух слоев, но также и собственные требования организации, связанные с качеством продукции и услуг, бизнес-процессами и другие. Эти требования, часто основанные на таких международных стандартах, как ИСО 9001:2008, определяют конкурентоспособность организации, а потому могут быть даже более строгими, чем обязательные требования. Они включаются в процессы организации, которые в соответствии с общепризнанными стандартами на системы менеджмента следуют известному циклу PDCA «планируй — действуй — проверяй — действуй».

Регламенты, имеющие отношение к бизнесу и которые с каждым слоем регулирования содержат все большее число требований, также оказывают влияние на друг друга. Это должно быть принято во внимание всякий раз, когда вводится новый регламент или существенно пересматриваются действующие.

Как было указано ранее, в идеальном случае регламенты должны подкреплять друг друга, но это не всегда имеет место. Регламенты, сконцентрированные в пределах одного бизнес-пространства регулирования, могут быть [4]:

(a) независимыми: то есть новый регламент не оказывает никакого влияния на действия других регламентов;

(b) дополняющими: новый регламент помогает достичь целей другого регламента;

(c) противоречащими: новый регламент препятствует достижению целей других регламентов. Например, технический регламент может способствовать созданию монопольного преимущества в случае, если есть только одна организация, которая в состоянии выполнить новый стандарт, в противовес действующему антимонопольному законодательству.

В подтверждение можно привести американскую практику. Исполнительный Указ Президента США 2011 года №13563 по «Улучшению регулирования и регулятивному обзору», нацеленный на повышение качества американской системы регулирования, начинается со слов, что некоторые секторы и отрасли сталкиваются со значительным количеством регулятивных требований, некоторые из которых могут быть избыточными, непоследовательными, или перекрывающимися. В мае 2012 года другие Исполнительные Указы №13609 по «Продвижению международного сотрудничества в регулятивной сфере» и №13611 по «Идентификации и сокращению ограничительных регламентов» усилили и расширили первый с тем, чтобы более способствовать участию общественности в ретроспективном обзоре, модернизировать американскую регулируемую систему, и институционализировать регулярную оценку значимых регламентов.

Другим примером может являться практика OECD, в которой заявляется, что, «если регулирующая политика должна поддерживать экономическое и социальное обновление, то основные институты и процессы должны:

- усиливать основанную на доказательствах оценку воздействия;

- расширять институциональные возможности идентификации и направления приоритетов реформы;

- уделять больше внимания голосу пользователей, которые должны быть частью процесса регулятивного развития».

Это также требует пересмотра роли регулирующих агентств и баланса между частными и общественными обязанностями по регулированию в целях обеспечения учета и избегания регулятивных ловушек или коррупции и усиления акцента на консультацию, коммуникацию, сотрудничество и координацию на всех правительственных уровнях и во вне, включая не в последнюю очередь международную арену.

Для эффективного снижения рисков регулятивный процесс должен обеспечить [4]:

1) набор требований, которые могут иметь отношение к тарифному и нетарифному (техническому) регулированию;

2) при необходимости положения по дорыночному контролю, которые могут заключаться в выполнении процессов, которые позволяют только тем, кто удовлетворяет требования, работать на рынке, и могут принимать форму оценки соответствия или лицензирования;

3) организацию послерыночных средств контроля, в том числе и изъятия несоответствующей продукции или услуг с рынка, в качестве которых могут использоваться инспектирование, надзор или контроль.

Но для достижения этих целей необходимо понимать природу рисков и механизмы (схемы), способствующие передаче рисков (опасностей) и их снижению или разделению. Техническое регулирование в странах основывается на общих принципах мировой торговой системы, заложенных в соглашении по техническим барьерам в торговле (ТВТ) ВТО. Наиболее яркое применение этих принципов иллюстрируется на примере торговых соглашений.

Использование риск-менеджмента в региональных и билатеральных соглашениях

Подходы к сокращению ТВТ, наиболее часто включаемые в региональных и билатеральных торговых соглашениях (RTA), как правило, основываются на взаимном признании результатов оценки соответствия, которые, как часто полагают, являются менее дорогостоящими, чем гармонизация регла-

ментов, стандартов и процедур оценки соответствия, а также на прозрачности требований, требующих от участников уведомлять друг друга о новых технических регламентах и процедурах оценки соответствия или модификациях существующих регламентов и процедур, когда они отличаются от международных стандартов или могут повлиять на торговлю. Другие используемые подходы включают согласование технических регламентов, стандартов и процедур оценки соответствия между Сторонами, и в меньшей степени принятие технических регламентов других сторон как эквивалентных (когда они отличаются с точки зрения технических требований). Эти разные подходы совместимы друг с другом, так что RTA иногда включают положения, имеющие отношение к нескольким из этих принципов. Все же ни одно из рассмотренных соглашений не включает положений для взаимного признания технических регламентов и стандартов, которые преобладают только на Едином рынке ЕС.

Большинство положений ТБТ в RTA приводит к схожести и усилению системы многосторонней торговли. Прежде всего большинство RTA, заключенных после 1995, вновь подтверждают права Сторон и обязательства под действием соглашения ТБТ и ссылаются на его цели. Аналогично требование гармонизации поощряет в большинстве случаев сближение с международными стандартами и руководствами.

Риски расхождений могут, однако, иметь место в случае, когда Стороны призывают к уточнению или гармонизации с региональными регламентами, стандартами и процедурами оценки соответствия. В то время как такие нормы часто базируются на международных стандартах или целях ликвидации разрывов вследствие отсутствия международных стандартов (или где их считают несоответствующими), существование различных критериев для гармонизации и многообразия стандартов и процедур может в некоторых случаях усложнить международные торговые отношения. Существующие данные также указывают на то, что, в то время как MRA совместимы с дисциплинами ВТО (которые поощряют применение таких мер), они могут в некоторых случаях иметь негативное воздействие на экспорт третьих стран и поэтому идут вразрез с духом недопущения дискриминации. Такие эффекты могут, однако, быть минимизированы через повышение прозрачности и облегченное вступление (членство) для третьих сторон.

Приведенный ОЭСР анализ основывается на качественной оценке более 80 RTA, включающих как развитые, так и развивающиеся страны Азии, Америки,

Африки и Европы, в том числе и на региональном уровне [1]. Его результаты представлены на рис. 5—6. На рис. 2 представлена динамика заключения двусторонних и региональных торговых соглашений.

Наиболее распространенные подходы, которые RTA преследуют для выполнения требований ТБТ, являются соглашениями о взаимном признании результатов оценки соответствия и прозрачности связанных со стандартами мер, за которыми следует гармонизация технических регламентов и стандартов в качестве эквивалентных (рис. 3).

Интересно, что приблизительно в 40% RTA участвующие стороны должны давать объяснение, почему не применяется принцип эквивалентности технических регламентов других сторон RTA, что свидетельствует о том, что эти соглашения, таким образом, вы-

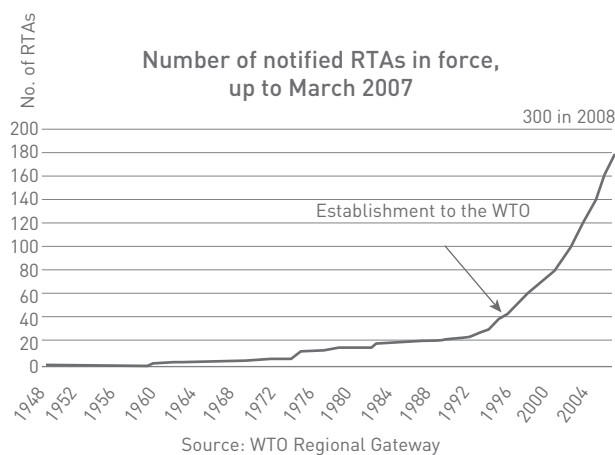


Рис. 2. Динамика заключения двусторонних и региональных соглашений

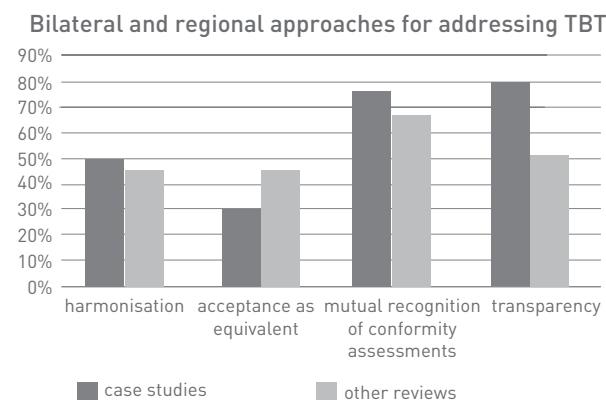


Рис. 3. Двусторонние и региональные подходы, для того чтобы обратиться к ТБТ

ходят за пределы правил ВТО (среди них много RTA с участием США).

В среднем 33% из всех рассмотренных RTA поощряют принятие технических регламентов (и стандартов) как эквивалентных. 33% RTA, рассмотренных в рамках данного анализа, требуют, чтобы Стороны объясняли причины отказа от признания технических регламентов эквивалентными. Приводятся данные, что 26% RTA поощряют признание эквивалентности технических регламентов и 47% требуют, чтобы стороны объясняли причины отказа от признания технических регламентов эквивалентными.

Эксперты различают технические и правительственные MRA. Технические MRA заключаются между техническими организациями (испытательные лаборатории, инспекционные органы, органы по сертификации, органы по аккредитации). В то время как они представляют из себя добровольные инициативы, они часто облегчают заключение соглашений на правительственном уровне. Правительственные MRA вообще заключаются для определенных секторов продукции согласно правительственному постановлению.

Различают три уровня согласованности правительственных MRA:

- полная гармонизация оценки соответствия, например, основа Единого рынка ЕС;
- эквивалентность соответствия (одностороннее признание соответствия);
- полное признание оценки соответствия: большинство правительственных MRA полагается на эту категорию полного признания результатов оценки соответствия. Это подразумевает, что партнеры испытывают и сертифицируют продукцию согласно стандартам и требованиям импортирующей страны; впоследствии сертификат, указывающий на полное соответствие этим требованиям, выдается экспортирующей страной и должен признаваться импортирующей страной.

Соглашения о взаимном признании (MRA), как правило, вообще не предусматривают эквивалентность технических регламентов.

Ниже приведено более детальное описание ключевых принципов и положений соглашения ТВТ ВТО.

Недопущение дискриминации и национальный режим

Статья 2.1 соглашения обращается к странам и говорит о том, что «в отношении их технических регла-

ментов для продукции, импортируемой с территории любого участника, должен быть предоставлен не менее благоприятный режим, чем для национальной продукции и любой другой продукции, происходящей из любой другой страны». Тот же самый принцип вводится и в отношении процедур оценки соответствия и связанных с ними платами и информационными требованиями, которые не должны применяться на дискриминационной основе к импортируемой продукции. Участники должны соблюдать конфиденциальность информации о результатах процедур оценки соответствия по импортированной продукции таким же образом, как и в отношении собственной продукции (Статьи 5.2.4 и 5.2.5).

Устранение избыточных барьеров в торговле

Когда правительство разрабатывает технический регламент, чтобы достигнуть определенной цели, регулирование не должно быть более ограничительным для торговли, чем это необходимо, чтобы достигнуть законодательной цели. В соответствии с соглашением, формулирование всякий раз, когда это применимо, регламентов на продукцию с точки зрения производительности, а не конструкторских особенностей, снижает избыточные барьеры в международной торговле (Статья 2.8). Обязательство избежать излишних препятствий в торговле применяется также и к процедурам оценки соответствия. Таким образом, эти процедуры не должны быть более строгими или более затратными по времени, чем это необходимо, чтобы оценить соответствие продукции внутригосударственным законам и регламентам.

Гармонизация технических регламентов, стандартов и процедур оценки соответствия

Соглашение призывает правительства использовать существующие международные стандарты или соответствующие их части в качестве основы для установления национальных технических регламентов и следовать международным рекомендациям и руководствам или соответствующим их частям, устанавливая процедуры оценки соответствия. Соглашение, однако, содержит исключения, когда международные стандарты, руководства и рекомендации являются неэффективными или несоответствующими, чтобы достичь «законных целей страны» (Статьи 2.4 и 5.4). Кроме того, правительства должны участвовать (в рамках имеющихся ресурсов) в разработке международными организациями по стандартизации международных стандартов на продукцию, для которых они или приняли, или планируют принять технический регламент, а также в разработке меж-

дународных руководств и рекомендаций для процедур оценки соответствия.

Принятие технических регламентов как эквивалентных

Наряду с гармонизацией соглашение поощряет участников принимать в качестве эквивалентных технические регламенты других стран, если эти регламенты позволяют соответственным образом достичь целей своих собственных внутренних регламентов (Статья 2.7).

Взаимное признание оценки соответствия

Кроме того, соглашение поощряет участников признавать, когда это возможно, результаты процедур оценки соответствия друг друга обязательным требованиям технических регламентов. Без такого признания продукцию, возможно, придется проверять дважды, сначала в стране-экспортере, а затем в стране-импортере. Соглашение также поощряет участников вступать в переговоры относительно заключения соглашений о взаимном признании результатов оценки соответствия (то есть, соглашения о взаимном признании, MRA, Статья 6.3). Все же MRA требует уверенности в компетентности органов по оценке соответствия других участников и процедур. Соглашение ВТО поэтому признает, что предшествующие консультации могут быть необходимы, чтобы достигнуть взаимной уверенности в компетентности органов по оценке соответствия (Статья 6.1).

Прозрачность

Чтобы помочь гарантировать прозрачность, все участники ВТО обязаны устанавливать националь-

ные справочные службы (Статья 10) и уведомлять Секретариат ВТО, организовывать обсуждение и публикацию проектов технических регламентов и процедур оценки соответствия, для которых не существует международных стандартов, или которые отличаются от существующих международных стандартов, рекомендаций или руководств, или которые могут оказывать существенный эффект на торговлю других участников, прежде чем такие регламенты будут приняты (Статья 2.9 и 5.6). Участники должны опубликовывать уведомления на ранней стадии и уведомлять других участников через Секретариат ВТО, давая краткое указание относительно цели нового технического регламента или процедур оценки соответствия. Наконец, они должны представить разумный срок для подготовки комментариев других участников в отношении предложенных технических регламентов перед их вступлением в силу, который Комитет ТВТ рекомендовал устанавливать не менее 60 дней. Кодекс надлежащей практики, применимый к добровольным стандартам, устанавливает, что организация по стандартизации должна предоставить заинтересованным сторонам по крайней мере 60 дней для подготовки комментариев к проекту стандарта.

Стандарты

Соглашение также включает «кодекс надлежащей практики» для подготовки, принятия и применения добровольных стандартов, которое открыто для принятия организациями как частного сектора, так и общественными организациями (приложение к соглашению).

Ниже в табл. 1 для этих основных принципов соглашения ТВТ ВТО наряду с их краткими обзорами приведены ключевые аспекты использования риск-менеджмента [1].

Таблица 1. Согласованные основные принципы и ключевые выгоды для торговых партнеров в рамках соглашения ТВТ ВТО

Основной принцип	Обзор	Использование риск-менеджмента
Гармонизация технических регламентов, стандартов и процедур оценки соответствия	<ul style="list-style-type: none"> Гармонизация связанных со стандартами мер может подразумевать одностороннее принятие одной Стороной комплекса мер и руководств другой Стороны; обсуждение обеими Сторонами единого комплекса (международных или региональных) мер и руководств или приближение к существующим международным или региональным мерам и руководствам. 	Необходимо оценивать риск от возможной специфической интерпретации текстов технических регламентов и стандартов, а следовательно, и изложенных в них требований

Основной принцип	Обзор	Использование риск-менеджмента
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Гармонизация регламентов и стандартов может быть полной (то есть, оформленной на основе подхода «продукция к продукции» и подразумевающей гармонизацию детализированных характеристик продукции и допущение согласования подробных особенностей продукта) или ограничиваться «существенными характеристиками» (то есть, продукция должна соответствовать только существенным требованиям безопасности, как, например, для Общего рынка ЕС) 	
<p>Взаимное признание или эквивалентность технических регламентов и стандартов</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Признание как эквивалентных технических регламентов и стандартов, применяемых другой Стороной, в том случае, когда они отличаются с точки зрения их технических характеристик, но при этом признается, что они способствуют достижению тех же самых регулирующих целей. («Эквивалентность» является формой одностороннего признания; «взаимное признание» является формой обоюдного признания). ■ Взаимное признание дает возможность продукции одной стороны, удовлетворяющей требованиям технических регламентов и стандартов другой стороны, неограниченный доступ на свой внутренний рынок 	<p>Эквивалентность может быть оценена и признана путем сравнения уровней снижения риска (уровней допустимого риска), достигаемых за счет применения технических регламентов и стандартов каждой стороной</p>
<p>Взаимное признание результатов оценки соответствия</p>	<p>Регулирующие органы сторон признают протоколы испытаний и/или сертификаты, выданные органами по оценке соответствия другой Стороны. (В отсутствие признания технических регламентов продукция оценивается на соответствие требованиям регламентов страны-импортера).</p> <p>Широкий диапазон механизмов существует для облегчения принятия некоторых или всех аспектов результатов оценки соответствия другой Стороны, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ доверие к декларации поставщиков о соответствии (то есть, поставщик сам декларирует соответствие, не прибегая к услугам и затратам третьей стороны); ■ добровольные взаимодействия между органами по оценке соответствия от каждой стороны (то есть, «технические» взаимные меры признания); ■ соглашения для взаимного принятия результатов процедур оценки соответствия, проведенных органами по оценке соответствия другой стороны (то есть, обязательные «правительственные» меры взаимного признания); ■ процедуры аккредитации по оценке компетентности органов по оценке соответствия. <p>Назначение правительством органов по оценке соответствия</p>	<p>При выборе процедур оценки соответствия необходимо оценивать риск, связанный с возможным несоответствием продукции предъявляемым к ней требованиям. При взаимном признании также необходимо оценивать риск недостижения целей оценки соответствия, вследствие того, что органы по оценке соответствия, признанные противоположной стороной, могут недобросовестно выполнять свою работу</p>

Основной принцип	Обзор	Использование риск-менеджмента
Прозрачность	<p>Уведомления перед принятием технических регламентов и стандартов, а также процедур оценки соответствия (чтобы принимать замечания других сторон или торговых партнеров).</p> <p>Публикация принятых технических регламентов, стандартов и процедур оценки соответствия.</p> <p>Создание национальных/региональных центров обработки запросов.</p> <p>Просьба Стороны, которой послано уведомление, обеспечить разъяснения, почему существующие международные стандарты не были использованы.</p> <p>Участие юридических лиц другой Стороны в разработке регламентов и стандартов</p>	<p>Необходимо оценивать риск того, что в результате отсутствия прозрачности будут приняты требования, создающие технические барьеры для поставок продукции из одной страны в другую</p>

На основании вышеизложенного можно сделать следующие важные заключения в отношении применения методов риск-менеджмента при заключении и выполнении торговых соглашений.

1. Большинство RTA делают прямую ссылку на цели, права и обязательства в рамках соглашения ТВТ. Соглашения, у которых есть более далеко идущие цели, не противоречат соглашению ТВТ, а преследуют цель развить его, поощряя большее экономическое и регуляторное сотрудничество среди Сторон. Большинство RTA поощряют Стороны взаимно признавать результаты оценок соответствия, проводимых другими сторонами. Приблизительно четверть всех RTA выходит за рамки обязательств соглашений ВТО, требуя, чтобы Стороны объяснили, по запросу, причины непризнания эквивалентными процедуры оценки соответствия или непризнания органов по оценке соответствия. Такие положения, которые стремятся далее облегчать торговлю и избегать дискриминационных методов, могут рассматриваться как дополняющие соглашение ТВТ. В этом случае риск-менеджмент необходим для учета потенциальной опасности потери контроля за процедурами, выходящими за традиционные принципы соглашения ТВТ. Новые инструменты мониторинга должны включать соответствующие элементы риск-менеджмента.

2. RTA, которые требуют от Сторон гармонизации технических регламентов, стандартов и процедур оценки соответствия, в большинстве своем поощряют сближение национальных технических регламентов и процедур оценки соответствия с международными стандартами и руководствами, как того требует соглашение ТВТ. В этом случае риск-менеджмент необходим для учета потенциальной опасности вследствие возможной различной трактовки (ин-

терпретации) требований технических регламентов и стандартов в разных странах, в результате чего несоответствующая продукция может бесконтрольно проникать на внутренние рынки стран. Необходимы более совершенные инструменты мониторинга, позволяющие учитывать наиболее предсказуемые неправильные интерпретации установленных требований, которые проявляются в результатах процедур оценки соответствия.

3. Большинство RTA включают положения в отношении прозрачности, которые подобны по своей природе положениям соглашения ТВТ. Только несколько из рассмотренных RTA выходят за рамки соглашения ТВТ, указывая временной график для уведомления о технических регламентах или процедурах оценки соответствия, который является более строгим, чем рекомендуемый Комитетом по ТВТ ВТО. Такие положения также могут рассматриваться как дополняющие существующие многосторонние дисциплины. Необходимо вводить процедуры риск-менеджмента, препятствующие опасности в результате того, что вследствие отсутствия прозрачности будут приняты требования, создающие технические барьеры для поставок продукции из одной страны в другую.

Вышеизложенные аргументы позволяют заключить, что совершенствование систем технического регулирования и углубления торговых отношений требует постоянного проведения сравнительного анализа уровней существующих требований в разных странах. К таким возможным и рекомендуемым методам (практикам) оценки уровня требований следует отнести:

- анализ риск-менеджмента в системе технического регулирования;
- оценку входов в регулятивную систему;

- анализ используемой архитектуры построения систем технического регулирования;
- оценку регулирующего воздействия;
- анализ результатов надзора за рынком.

Риск-менеджмент в системе технического регулирования

Ниже приведен краткий анализ существующих основ риск-менеджмента в регулировании и бизнесе на примере известных моделей регулирования, принятых в рамках авторитетных международных и региональных организаций, приведенный в [4].

Аналитическая модель OECD сосредотачивает внимание на политике в области риск-менеджмента.

Документ ОЭСР «Рекомендация совета по регулирующей политике и управлению» поясняет, что оценка риска, риск-менеджмент и коммуникация риска являются частью цикла ответного регулирования. Рекомендация OECD также поощряет правительства более эффективно использовать регулирование, чтобы достигнуть лучших социальных, экологических и экономических результатов.

Международный Совет по Управлению Риском (IRGC) вводит структуру управления риском и описывает ее главные фазы: предварительная оценка риска, уточнение риска, характеристика риска, оценивание риска и риск-менеджмент, первые четыре из которых подобны фазе оценки риска.

Много законодательных актов основывается на этих принципах. Среди них Новая Законодательная основа (NLF) Европейского союза, которая превращает некоторые из шагов процесса риск-менеджмента в рамках регулирующей системы в обязательные требования, например, требуя, чтобы органы надзора за рынком проводили идентификацию риска с целью определить, какая продукция представляет риск, оценивали эти риски и в сотрудничестве с экономическими операторами дали бы ответы на поставленные вопросы. Также, если импортер, дистрибьютор или производитель решают, что данная продукция представляет риск, они обязаны поставить в известность органы надзора.

Фактически техническое регулирование представляет из себя процесс разделения риска между различными субъектами рыночных отношений — государством, производители, потребители, общественные организации и другие участники. Технические регламенты и стандарты призваны снизить риск до приемлемого уровня. Но тем не менее риск всегда остается — су-

ществуют непредсказуемые риски, остаточные риски и риски, которые добровольно берут на себя участники рынка.

В контексте соглашений Всемирной торговой организации (ВТО) по санитарным и фитосанитарным мерам (СФМ) и техническим барьерам в торговле (ТВТ), чтобы свободно торговать, необходимо, чтобы меры, предпринимаемые странами, были не более ограничительными для торговли, чем это реально необходимо. В соответствии с соглашением СФМ, каждое торговое ограничение должно быть основано на научном доказательстве риска для жизни или здоровья людей, животных или производственных предприятий. В соответствии с соглашением ТВТ, меры могут быть оправданы на основе «законных правительственных целей». Кроме того, в соответствии с соглашением СФМ все меры должны быть основаны на положениях документов кодекса Alimentarius, а также на стандартах, разработанных в рамках Международного соглашения по защите растений (IPPC) или Всемирной организации здоровья животных (OIE). В случае отклонения от этих международных стандартов требуется соответствующая оценка степени риска. В соответствии с соглашением ТВТ связь между научным доказательством, международными стандартами, оценкой риска и применяемыми мерами является достаточно свободной.

Европейское законодательство в областях безопасности для многих продуктов и окружающей среды требует, чтобы регулируемые заинтересованные лица выполняли функции по риск-менеджменту. Например, безопасность пищевых продуктов в рамках системы регулирования Европейского союза, основанная на регламенте 178/2002, обеспечивает очень всестороннее описание функций риск-менеджмента, поскольку они должны выполняться в рамках системы. Это также служит основанием для гармонизации национальных законодательств государств-членов.

Существуют различные механизмы, которые призваны обеспечить разделение бизнес-процессов на ряд последовательных подпроцессов (модулей), приводя, в свою очередь, к разделению оценки риска на ряд последовательных стадий. Одними из таких механизмов являются «прослеживаемость», анализ критических точек ХАССП, менеджмент активов и целый ряд других.

Требования прослеживаемости в законодательстве — ключевой принцип сложных регулируемых систем. Регулирование безопасности пищевых продуктов Европейского союза, например, содержит положения и вводит механизмы, требующие достижения прозрачности в цепи пищевой продук-

ции и продовольствия. Аналогично в Соединенных Штатах закон о Совершенствовании безопасности пищевых продуктов 2010 также улучшил прослеживаемость пищевой продукции на рынке. В секторе регистрация химических веществ ЕС директива REACH (которая имеет дело с регистрацией, оценкой, разрешением и ограничением для химических веществ) является примером инструмента достижения прослеживаемости и прозрачности.

Прослеживаемость сама по себе является инструментом снижения риска. В пределах предприятия это гарантирует согласованный уровень качества в поставках и является предпосылкой получения высококачественного конечного продукта. Это также помогает минимизировать потери от инцидентов. Например, если поставка конечного продукта находится под угрозой или не отвечает требованиям к уровню качества, организация должна быть в состоянии получить полную информацию, какие компоненты использовались и откуда они получены, чтобы отозвать только ту продукцию, компоненты которой оказались дефектными.

В более общем случае в пределах регулирующих систем прослеживаемость помогает:

- (a) защитить потребителей, минимизируя риски, связанные с распространением опасных продуктов на рынке;
- (b) в случае необходимости отозвать продукцию с рынка;
- (c) достигнуть прослеживаемости в пределах регулирующих систем, что требует:
 - (i) прослеживаемости производственных бизнес-процессов;
 - (ii) применения инструментов прослеживаемости регуляторами.



Рис. 4. Основные входы в регулятивную систему

Риски должны быть идентифицированы для каждого актива организации, начиная с самых критических или, другими словами, наиболее важных.

При этом следует иметь в виду следующее:

(a) не только регламенты (регулирующие положения), но также и добровольные стандарты помогают фирмам и обществу обращаться с рисками. Организации по разработке стандартов могут обеспечить ключевые входы для идентификации риска;

(b) для органов надзора за рынком идентификация должным образом рисков, которые могут явиться результатом размещения продуктов на рынке, является предпосылкой разработки своевременных и соответствующих мер и обеспечения безопасности на рынке;

(c) процедуры оценки соответствия действуют как инструменты борьбы с риском путем снижения риска размещения опасных продуктов на рынке. Органы по оценке соответствия могут выявить риски, которые регуляторы, возможно, не в состоянии идентифицировать;

(d) бизнес-операторы могут также сообщить регулятору о рисках, которые, на их взгляд, требуют регулирующего вмешательства.

Оценка входов в регулятивную систему

Прежде чем описать множество шагов или процессов, включаемых в регламенты, дадим обзор некоторых элементов, на которых базируется вся система регулирования и которые могут рассматриваться как «входы» в процессы регулирования и представлены на рис. 4 [4]:

- ясно определенные цели для всей регулирующей системы;
- твердая правовая основа (законы о том, как создавать законы);
- доступные национальные и международные стандарты;
- кодируемые ссылки на систему стандартов;
- наилучшие международные практики.

Ссылка на стандарты — важный инструмент технического регулирования. Если регламент ссылается на стандарт, это равносильно тому, как если бы он содержал все требования стандарта. Доступные национальные стандарты (основанные на международных стандартах) позволяют недавним технологическим разработкам подпитывать национальную

регулирующую систему, повышая таким образом эффективность экономических операторов и уровень экономической интеграции. Это также помогает минимизировать различия между национальными регламентами, которые являются одним из главных барьеров для международной торговли.

Под международной наилучшей практикой понимают ряд документов, разработанных международными организациями (такими как ВТО, Центр Международной торговли (ИТС) и UNECE), которые представляют международную наилучшую практику разработки технических регламентов, доступную для использования регуляторами. Это такие документы, как соглашение ТВТ, Рекомендация «L» UNECE и Дорожная карта по качеству ИТС.

Анализ архитектуры системы технического регулирования

Ниже на рис. 3 приведена архитектура построения национальных систем технического регулирования и оценки соответствия, а в табл. 2 представлены показатели структуры системы технического регулирования, по которым можно судить о степени соответствия системы технического регулирования требованиям положений ТВТ ВТО.

Собственно на основе использования методов оценки риска и оценки системы технического регулирования и может быть проведена оценка уровня требований для национальных систем (комплексов) технических регламентов и стандартов для различных групп продукции, выделены наиболее значимые иерархические уровни систем технического регулирования, приведенные на рис. 5, и проведена оценка их гармонизации или эквивалентности.

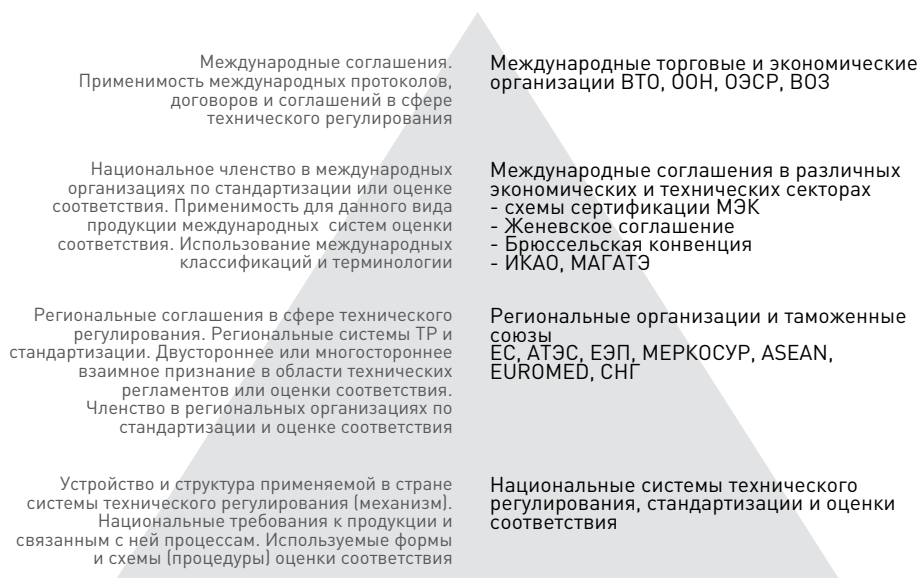


Рис. 5. Архитектура построения национальных систем технического регулирования и оценки соответствия с примерами иерархических документов

Таблица 2. Показатели структуры системы технического регулирования

№	Вид требования
1.	Общая терминология и соответствующие терминам определения
2.	Использование международных, региональных или национальных классификаций
3.	Ограничения области требований и исключения из данной области требований
4.	Применимость международных протоколов, договоров и соглашений в сфере технического регулирования
5.	Применимость региональных соглашений в сфере технического регулирования
6.	Наличие региональных систем технического регулирования и их применимость для данного вида продукции
7.	Применимость двусторонних или многосторонних соглашений о взаимном признании
8.	Национальное членство в международных организациях
9.	Национальное членство в региональных организациях
10.	Наличие основополагающих международных стандартов
11.	Наличие основополагающих региональных стандартов
12.	Наличие и применимость для данного вида продукции международных или региональных систем оценки соответствия
13.	Устройство и структура применяемой в стране системы технического регулирования (механизм технического регулирования в стране)
14.	Требования к продукции и связанным с ней процессам
15.	Используемые формы и схемы (процедуры) оценки соответствия

При анализе риска, возникающего в результате несоответствия систем технического регулирования вследствие появления технических барьеров в торговле между странами, необходимо определить тот более высокий уровень требований, на котором собственно и возникает несоответствие, либо (что аналогично) тот уровень сверху, на котором еще достигается соответствие (гармонизация или эквивалентность требований) систем технического регулирования.

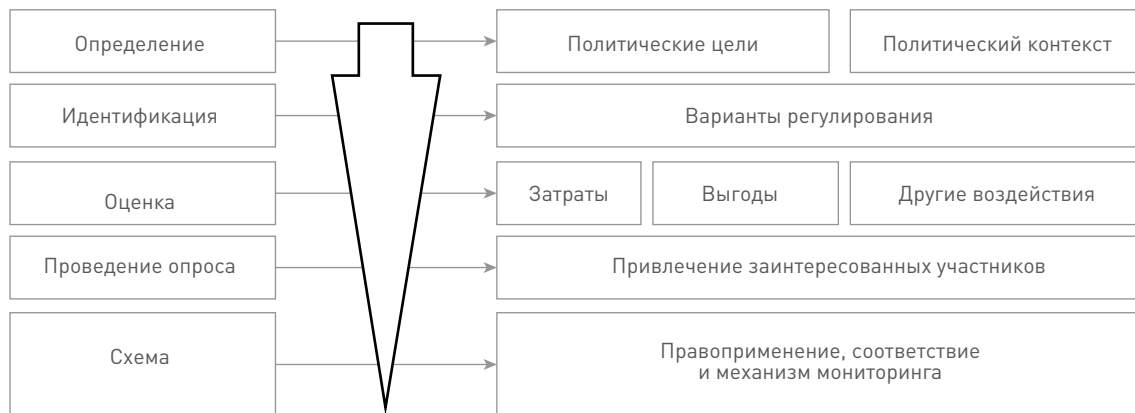
Оценка регулирующего воздействия

Также очень важным является процесс оценки регулирующего воздействия, который должен охватывать все аспекты деятельности, на которые оказывают влияние технические регламенты и стандарты. На рис. 6 приведена схема процесса оценки регулирующего воздействия, которая практически может быть использована для оценки эквивалентности

технических регламентов и стандартов с точки зрения их влияния на экономику страны и интересы ее граждан [2].

Надзор за рынком

Надзор за рынком — последний главный компонент регулирующего процесса, который призван обеспечить снижение риска до приемлемого (допустимого) уровня. Несмотря на хорошее качество существующих регламентов и инструментов оценки соответствия, время от времени опасные и поддельные товары вызывают озабоченность общественных кругов на национальных рынках всех стран. Быстрое распространение этих продуктов представляет серьезную угрозу здоровью человека и окружающей среде. Это также подрывает конкурентоспособность местных производителей, которые зачастую не в состоянии конкурировать с массовыми выбросами на рынок более дешевых товаров низкого качества. Надзор за рынком может быть определен как «выполняемая совокупность видов деятельности и мер, при-



После проведения ОРВ подготавливается ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Рис. 6. Процесс оценки регулирующего воздействия

нимаемых назначенными властями, чтобы гарантировать, что продукция удовлетворяет требованиям, изложенным в соответствующем законодательстве, и не подвергает опасности здоровье, безопасность или любой другой аспект защиты общественного интереса».

Существуют две фундаментальных причины, по которым страны должны развивать систему эффективного надзора за рынком.

1. Не соответствующая законодательным требованиям и небезопасная продукция должна быть удалена с рынка. Так как оценка соответствия, которая проводится перед размещением продукции на рынке, не может препятствовать просачиванию продукции на рынок через эту сеть, органы государственной власти должны контролировать продукцию после того, как она сделалась доступной для покупателей.

2. Необходимо гарантировать, что на рынке установлены справедливые условия конкуренции. Поставщики, которые соблюдают правила, неся при этом временные задержки и переноса связанные с этим административные расходы на стоимость продукции, не должны находиться в более невыгодном положении по сравнению с теми, кто эти требования не соблюдает.

Как и оценка соответствия (одна из предыдущих фаз процесса системы регулирования), надзор за рынком — это форма рыночного контроля. Но между этими двумя формами, однако, есть существенные различия:

■ надзор за рынком — форма контроля, осуществляемого уже на рынке, которая начинается, когда продукт помещен на рынок или когда продукция пересекает границу, тогда как оценка соответствия — форма предварительного контроля за продукцией еще до ее появления на рынке;

■ надзор за рынком выполняется органами государственной власти, в то время как оценка соответствия может быть выполнена и общественными, и частными лицами;

■ надзор за рынком проводится исключительно с целью гарантировать, что продукция соответствует обязательным требованиям, тогда как оценка соответствия (например, в форме сертификации) может использовать и дополнительные стандарты, такие как критерии аудита, основанные и на коммерческих, и на нормативных требованиях.

Есть несколько всемирно признанных руководств по структурированию и проведению надзора за рынком. Руководство EMARS (2010) выдвигает следующие принципы надзора в рамках регулирующей системы, требующие проведения оценки риска [4].

1. Проявление превентивного подхода к принудительному осуществлению и использование стратегии эффективной связи с целью получения советов и защиты потребителей и бизнеса.

2. Использование сбора данных и анализа степени риска для опасной продукции, услуг и практик и установление приоритетов их принудительного осуществления.

3. Использование координируемого подхода к программам принудительного осуществления и практикам с тем, чтобы гарантировать большую операционную эффективность и последовательность.

4. Оперативно и пропорционально реагировать на возникающие идентифицированные проблемы для гарантии того, что проблемные продукция, услуги и практики представляют наименьший риск.

5. Решение проблем в источнике и с помощью координации, используя подход на уровне местных и компетентных органов власти.

6. Обеспечение того, что официальные органы надзора за рынком соответственно обучены, осведомлены об экономическом содержании вопроса, которым они управляют, применяют наилучшие практики, что сопровождается непрерывным профессиональным развитием.

7. Гарантирование того, что все политики и стратегии уместны и ясно понимаются посредством соответствующего консультационного процесса.

В завершение еще раз необходимо подчеркнуть, что с целью повышения эффективности систем технического регулирования и содействия развитию региональных торговых соглашений в рамках основополагающих принципов соглашения по ТБТ ВТО необходимо развивать и совершенствовать практические механизмы и инструменты риск-менеджмента, уделяя особое внимание проведению анализа и оценок:

- риск-менеджмента в действующих системах технического регулирования;
- входов в регулятивную систему;
- существующей архитектуры построения систем технического регулирования;
- регулирующего воздействия систем регулирования на экономические и торговые отношения;
- результатов надзорной деятельности за рынками.

Литература

[1]. Do bilateral and regional approaches for reducing technical barriers to trade converge towards the multilateral trading system? (Содействуют ли двусторонние и региональные подходы к сокращению технических барьеров в торговле многосторонней системе торговли?) OECD Trade Policy Working Paper No.58 by Caroline Lesser (TAD/TC/WP(2007)/12/FINAL).

[2]. The use of international standards in technical regulation (Использование международных стандартов в технических регламентах). OECD Trade Policy Working Paper No.102 by Barbara Fliess, Frederic Gonzales, Jeonghoi Kim, Raymond Schonfeld, 2010.

[3]. Supporting the TBT Agreement with Good Regulatory Practices Implementation Options for APEC Members (Поддержка выполнения Соглашения по техническим барьерам в торговле (ТБТ) применением Надлежащей практики регулирования в экономиках АТЭС) by Scott Jacobs, March 2012 (The report was prepared for the Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) organization as part of the APEC Technical Assistance and Training Facility (TATF) program. APEC TATF is managed by USAID, with funding and strategic direction provided by the U.S. State Department Bureau of East Asian and Pacific Affairs, Office of Economic Policy).

[4]. Risk management in Regulatory Framework. Towards a better management of risks (Риск-менеджмент в системах регулирования. Стремясь к лучшему менеджменту рисков) by Lorenza Jachia and Valentin Nikonov. UNECE, ECE/TRADE/390, 2012.



Профессиональный стандарт «Управление рисками (риск-менеджмент) организации» и его перспективы

М. А. Рогов, к.э.н., советник директора по внутреннему контролю и управлению рисками
ОАО «РусГидро», вице-президент РусРиска

Л. В. Белоусова, руководитель направления по управлению рисками, ГК «Евросеть»

Профессия риск-менеджера на сегодня является одной из самых молодых в России, но, несмотря на это, интерес к ней неуклонно растет. Отчасти это связано с тенденциями, которые привнес в жизнь мирового экономического сообщества кризис, который неизменно характеризуется как перемены. Как известно, перемены — это всегда риск. С другой стороны, руководители и собственники компаний все чаще приходят к пониманию необходимости построения процесса управления рисками, стремятся к эффективному управлению своими рисками. Особенно актуальна такая ситуация для предприятий промышленного сектора, где, в отличие от предприятий финансового сектора, нет четко установленных регулятором требований в части управления рисками.

Мировая практика демонстрирует активное развитие процессов стандартизации в области управления рисками как на национальном, так и на международном уровнях. Подтверждением тому являются национальные стандарты Австралии и Новой Зеландии, Японии, Великобритании, Канады, ЮАР и многих других стран, также стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), стандарт, разработанный Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредуея (COSO, США), международный стандарт по управлению рисками ISO 31000:2009, многочисленные требования регуляторов к построению и совершенствованию процесса управления рисками.

Крупные российские предприятия все чаще применяют обозначенные стандарты в качестве основы для разработки и внедрения систем управления рисками, но статус риск-менеджмента и риск-менеджера как специалиста в России имеет резерв роста. Об этом свидетельствует отсутствие профессии риск-менеджера в квалификационных справочниках должностей и специалистов, отсутствие единых требований и подходов к сертификации специалистов в области управления рисками. Поэтому актуальной становится проблема профессиональной стандартизации управления рисками, сертификации специалистов по риск-менеджменту и создания саморегулируемой профессиональной организации риск-менеджеров. Уточним, что последнее возможно лишь после утверждения профессии риск-менеджера в «Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих».

С конца 2012 года организацию и координацию действий заинтересованных сторон для формирования и разработки профессиональных стандартов и систем квалификаций осуществляет Министерство труда и социального развития Российской Федерации. Во второй половине 2013 года, после утверждения методики создания и макета стандарта, планируется утверждение в качестве федерального профессионального стандарта, разработанного в РусРиск, стандарта «Управление рисками (риск-менеджмент) организации».

До конца 2012 года вопросами организации создания профессиональных стандартов занималось Национальное Агентство Развития Квалификации (НАРК) при Российском союзе промышленников и предпринимателей (РСПП), в котором имеются утвержденные требования, правила и методики создания профессиональных стандартов в России, которые были приняты за основу при создании федеральных профессиональных стандартов под эгидой Министерства труда и социального развития.

Логика процесса стандартизации такова, что в период становления профессии отправной точкой является создание стандартов профессии, основных профессиональных компетенций. Впоследствии стандартизированный профиль профессии даст возможность сформировать образовательные программы и планы повышения квалификации.

Предпосылками создания первого в России профессионального стандарта по управлению рисками организации стали давно назревавшие профессиональные суждения и итоги опроса экспертов по риск-менеджменту, прошедшего в апреле-мае 2010 года под эгидой «Русского общества управления рисками» — Портрет риск-менеджмента в России (Приложение). Исследование стало частью документации, необходимой для проведения экспертизы профессионального стандарта. Экспертиза стандарта успешно прошла и его утверждение состоялось 11 сентября 2012 года Комиссией РСПП по профессиональным стандартам под председательством А. Н. Шохина.

После проведения опроса, анализа и систематизации данных, обобщения мнений большого числа специалистов по рискам разных должностей, отраслей, регионов был создан профессиональный стандарт по управлению рисками организации, организация-разработчик НП «Русское общество управления рисками», авторы: Белоусова Л. В. под научным руководством Рогова М. А.

Процедура разработки профессионального стандарта основывалась на методе функционального анализа — выявление функций, которые должны выполняться в конкретной области профессиональной деятельности. Таким образом, начальная точка формирования стандарта — анализ трудовой деятельности риск-менеджеров разных уровней. Профессиональные стандарты разрабатываются не на конкретную должность, а на область или вид профессиональной деятельности, тем самым исключая дублирование трудовых функций по должностям.

Логика, принципы построения и содержание данного профессионального стандарта соответствуют требованиям Национальной рамки квалификаций РФ и документов РСПП, Министерства труда и социального развития, а также практическим знаниям серии стандартов ИСО 31000 «Управление рисками» и BS 25999 «Управление непрерывностью бизнеса», учитывают мировые лучшие практики профессиональных стандартов по риск-менеджменту (например, австрийский стандарт ONR 49003:2010 «Требования к квалификации риск менеджера»). При анализе и подготовке перечня знаний и умений, необходимых специалистам по управлению рисками, также использовалась информация по основным знаниям и умениям по государственному образовательному стандарту по направлению 080200 Менеджмент (степень бакалавр и магистр), а также профессиональный стандарт «Управление (руководство) организацией, квалификационный уровень — 5, 6, 7, 8».

В профессиональном стандарте «Управление рисками (риск-менеджмент) организации» отражены как текущие, так и перспективные требования, включающие значимые и типичные функции специалистов по управлению рисками на разных квалификационных уровнях.

В течение двух лет с момента подачи заявки на разработку профессионального стандарта проведено 5 внутренних и 2 общественных обсуждения проекта профессионального стандарта, к экспертизе привлечено более 50 специалистов, поступило 67 замечаний, из которых полностью или частично учтено 46.

Этапы и процедуры сбора информации и разработки профессионального стандарта, процедуры и результаты общественного обсуждения профессионального стандарта, содержание, логика построения, требования к составу трудовых функций, знаниям и умениям риск-менеджера стандарта соответствуют требованиям, предъявляемым к национальным и международным стандартам и лучшим практикам управления рисками.

Цели, задачи, преимущества профессионального стандарта по управлению рисками

Профессиональный стандарт по управлению рисками — это многофункциональный нормативный документ, определяющий требования к содержанию и условиям труда, квалификации и компетенциям риск-менеджеров разного уровня, изложенные в виде структурированных характеристик деятель-

ности риск-менеджера¹. Основные цели создания профессионального стандарта:

- установить основные принципы практики риск-менеджмента;
- способствовать совершенствованию профессиональной квалификации риск-менеджеров;
- создать основу для оценки деятельности риск-менеджмента.

Стандарт отражает совокупные требования к профессионалам в области риск-менеджмента, формулирует основные требования рынка труда, работодателей к профессии, закладывает основу создания профессионального стандарта и способствует решению следующих задач:

- унификация профессиональных навыков и умений;
- обоснованная и прозрачная оценка сотрудников при найме, сокращение издержек при найме новых сотрудников;
- повышение уровня подготовки выпускников вузов;
- сокращение расходов на подготовку и переподготовку персонала в организации;
- прозрачное планирование карьеры внутри организации;
- создание конкурентного и прозрачного рынка труда специалистов в области риск-менеджмента;
- гармонизация с международными профессиональными стандартами.

Целевая аудитория использования профессионального стандарта:

- государственные органы занятости: разработка политики занятости, прогнозирование потребности рынка труда, планирование социального развития;
- образовательные учреждения, органы управления образованием: разработка образовательных стандартов, разработка учебных программ, сформированных с учетом требований работодателей, оценка качества выпускников;
- организации: критерии оценки персонала, переподготовка, аттестация, планирование кадрового резерва, обеспечение профессионального роста и мотивации сотрудников, применение профессионального стандарта для поддержки и улучшения отраслевых стандартов деятельности;
- персонал: оценка собственного профессионального уровня, эффективное функционирование на предприятии, добровольное подтверждение ква-

лификации сертификатом, планирование профессионального роста и повышения квалификации;

- психологи, профконсультанты, специалисты подразделений управления персоналом организаций: консультирование в области профессионального самоопределения и построения профессиональной карьеры.

Преимущества внедрения и применения профессионального стандарта по управлению рисками:

- квалификация сотрудника подтверждена сертификатом по известным и понятным работодателю требованиям, общепринятым и формализованным критерии оценки, внешняя независимая сертификация;
- профессиональные требования известны и понятны как сотруднику, так и руководителю;
- единая база данных сертифицированных специалистов;
- прохождение программ подготовки в вузах, уполномоченных сертификационным центром, по требованиям профессионального стандарта.

Говоря о преимуществах стандарта, нужно отметить недостатки, среди которых нужно назвать новизну относительно недавно начавшегося процесса (2006 год) создания профессиональных стандартов по разным видам деятельности, отсутствие до недавнего времени четко сформулированной государственной политики решения задачи по формированию национальной системы квалификаций. В основном эти проблемы возникают из-за недостаточно высокого уровня государственной поддержки и популяризации системы профессиональных стандартов по сравнению с другими странами, где такие системы действуют эффективно на протяжении долгого времени.

Краткое содержание профессионального стандарта

В стандарте определены и описаны следующие основные пункты:

1. Область применения профессионального стандарта по управлению рисками. Отражает общие положения стандарта: цели, назначение, отраслевая принадлежность.
2. Паспорт профессионального стандарта: описание области и цели профессиональной деятельности на каждом квалификационном уровне. Отражает содержание трудовой деятельности в организации в части управления рисками и рекомендуемые названия должностей по иерархии.

¹ Профессиональный стандарт «Управление рисками (риск-менеджмента) организации», НП «Русское общество управления рисками», 2012 г.

Квалификационный уровень	Вид трудовой деятельности на уровне организации	Рекомендуемые наименования должностей
В соответствии с Национальной рамкой квалификаций		
8/2	Стратегическое корпоративное управление рисками	Член коллегиального органа корпоративного управления (член совета директоров, член наблюдательного совета), член коллегиального органа управления рисками (Комитет по рискам и т. п.)
8/1	Построение и контроль процесса управления рисками	Директор по рискам (Chief Risk Officer, CRO), вице-президент по рискам, риск-менеджер организации, Руководитель направления (блока) по рискам и внутреннему контролю, заместитель генерального директора по управлению рисками
7/2	Методическая разработка, поддержка и координация (центр компетенции) процесса управления рисками	Руководитель ситуационно-аналитического центра, главный методолог, советник по управлению рисками
7/1	Обеспечение эффективной работы системы управления рисками	Руководитель (начальник) службы (подразделения, департамента, управления, отдела) управления рисками (риск-менеджмента)
6	Разработка отдельных направлений риск-менеджмента	Специалист отдела управления рисками (риск-менеджмента), риск-менеджер, методолог по рискам, координатор по рискам, эксперт по рискам

3. Карточка вида трудовой деятельности по должностям (выделение видов трудовой деятельности).

ВЫДЕРЖКА

3.4. Вид трудовой деятельности — обеспечение эффективной работы системы управления рисками.

3.4.1. Квалификационный уровень — седьмой, первый подуровень — 7/1.

Основная цель вида экономической деятельности (области профессиональной деятельности) на 7/1 квалификационном уровне: Подуровень 1 — управление деятельностью подразделений для достижения целей процесса управления рисками в организации, поддержание и контроль соблюдения установленных в организации процедур, норм и правил управления рисками.

3.4.2. Возможные наименования должностей:

Руководитель (начальник) службы (подразделения, департамента, управления, отдела) управления рисками (риск-менеджмента)

Обобщенное описание выполняемой трудовой деятельности	Руководство деятельностью структурного подразделения по управлению рисками Разработка, внедрение, эксплуатация и поддержка корпоративной системы управления рисками Внедрение культуры управления рисками
Возможное место работы (типы предприятий)	Коммерческие и некоммерческие организации
Условия труда	Ненормированный рабочий день, деятельность в нестандартных ситуациях
Другие характеристики квалификационного уровня	Высокий уровень личной ответственности и самостоятельности
Требования к профессиональному образованию и обучению работника	Высшее профессиональное образование, как правило, дополнительная подготовка по международным квалификационным стандартам риск-менеджмента
Требования к практическому опыту работы	Не менее 1 года практического опыта работы в организации не ниже 6-го квалификационного уровня; Или не менее 1 года практического опыта руководства другими подразделениями в организации не ниже 7-го квалификационного уровня
Необходимость сертификатов, подтверждающих квалификацию	Сертификат соответствия настоящему профессиональному стандарту, и (или) сертификат национальной профессиональной организации риск-менеджеров, и (или) международные сертификаты по управлению рисками

4. Перечень единиц профессионального стандарта. Каждая единица профессионального стандарта соотносится с одной трудовой функцией. Полученный набор единиц стандарта распределяется по уровням квалификации на основе обобщения данных о характере знаний и умений, компетенций, требуемых для выполнения конкретной функции.

ВЫДЕРЖКА

Шифр	Наименование единицы профессионального стандарта
7/1 А	Руководство деятельностью подразделения по управлению рисками
7/1 А.1	Планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации
7/1 А.2	Разделение обязанностей внутри подразделения
7/1 А.3	Поддержание эффективных коммуникаций и мотивация сотрудников подразделения
7/1 А.4	Контроль эффективности работы сотрудников и подразделения
7/1 В	Разработка, внедрение и поддержка корпоративной системы управления рисками
7/1 В.1	Разработка СУР
7/1 В.2	Внедрение СУР
7/1 В.3	Эксплуатация СУР
7/1 В.4	Поддержание устойчивого функционирования СУР
7/1 С	Внедрение культуры управления рисками
7/1 С.1	Взаимодействие со всеми участниками процесса управления рисками и консультирование сотрудников по вопросам управления рисками
7/1 С.2	Обучение сотрудников в области управления рисками и развитие культуры управления рисками

5. Описание единиц профессионального стандарта. Привязка к каждой единице профессионального стандарта соответствующего перечня необходимых знаний, навыков. Определение иных требований к работнику в разрезе квалификационных уровней (необходимый уровень образования, стаж и пр.).

ВЫДЕРЖКА

4.4.5. Единица профессионального стандарта — Внедрение СУР	
Шифр — 7/1 В.2	
Основные трудовые действия	Построение модели корпоративной системы управления рисками, включающей общую конфигурацию системы, общую схему управления рисками, принципы организационно-функциональной структуры и информационного обмена Организация процесса оценки и мониторинга рисков Организация процесса разработки плана мероприятий по управлению рисками и его утверждение Интеграция управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса как часть процесса управления рисками Внедрение и поддержание ИТ-системы управления рисками
Необходимые знания	Внедрение системы управления рисками Внедрение процесса управления рисками Внешний и внутренний контекст процесса управления рисками Национальные и международные документы, стандарты, лучшие практики по построению систем управления рисками Законодательство РФ и отраслевые стандарты по управлению рисками Принципы управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях, а также управление непрерывностью бизнеса Методы оценки и управления рисками и возможности их применения Современные информационные системы и технологии управления рисками и возможности их применения в организации Корпоративные нормативные акты по управлению рисками Корпоративные нормативные акты, определяющие нормы корпоративного управления и корпоративной культуры

Необходимые умения	Организовывать процесс управления рисками в организации с учетом отраслевых стандартов Интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления Обеспечивать взаимодействие между процессом риск-менеджмента и другими процессами в организации Понимать и применять принципы управления рисками в чрезвычайных и кризисных ситуациях Документировать элементы и процесс риск-менеджмента в организации Идентифицировать пути развития чрезвычайных и кризисных ситуаций и их последствия Развивать решения по управлению непрерывностью бизнеса Владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне продвинутого пользователя, желательно опыт работы со специализированными программами по управлению рисками
--------------------	--

6. Заключительные положения стандарта:

- виды сертификатов, выдаваемых на основе профессионального стандарта. В разделе указываются сведения о сертификатах, которые необходимо выдавать для подтверждения квалификации по видам трудовой деятельности путем добровольной сертификации;
- организация-разработчик стандарта и авторы;
- организации и лица, участвовавшие в разработке стандарта;
- порядок экспертизы и изменения стандарта.

Перспективы развития профессионального стандарта

11 сентября 2012 года профессиональный стандарт «Управление рисками (риск-менеджмент) организации» утвержден Комиссией РСПП по профессиональным стандартам и внесен в Общероссийский реестр профессиональных стандартов.

В начале 2013 года профессиональный стандарт включен в Национальный план развития профессиональных стандартов, созданный по поручению Президента РФ и курируемый Министерством труда и социального развития РФ. Также Министерством образования и науки РФ стандарт рекомендован ведущим вузам страны для использования при создании образовательных программ и подготовке кадров по специальности «Экономика и управление».

Дальнейшие перспективы профессионального стандарта.

1. Включение профессии риск-менеджер (специалист по управлению рисками) в Единый классифи-

кационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (Министерство труда и социального развития РФ).

2. Создание и утверждение Федерального государственного образовательного стандарта Высшего профессионального образования по направлению подготовки «Управление рисками (риск-менеджмент)» (Министерство образования и науки РФ).

3. Создание отраслевых стандартов, отражающих специфику профессиональных функций по разным отраслям или видам деятельности, посвященным различным аспектам проблематики «Управление рисками (риск-менеджмент) организации».

4. Может быть предложен как часть обширного проекта по созданию единой европейской программы сертификации в рамках инициативы Европейской федерации ассоциаций риск-менеджмента (FERMA).

5. Создание национальных программ добровольной сертификации специалистов по управлению рисками.

6. Предложение по включению в план Росстандарта создания ГОСТа по оценке компетенций риск-менеджеров.

Утверждение профессионального стандарта и его дальнейшие перспективы — шаг к созданию и легализации профессии риск-менеджера в России, возможности создания СРО риск-менеджеров, улучшения качества работы риск-менеджеров, популяризация, продвижение, совершенствование риск-менеджмента в России не только для крупных, но и средних и мелких предприятий.

Управление рисками проектов будущего



В. А. Москвин, д.э.н., профессор Государственного университета управления

Результаты недавнего исследования CEO Challenge из аналитической компании Conference Board показали: компании все больше стремятся «контролировать все, что только поддается контролю». Одновременно они снижают внешние и внутренние угрозы бизнесу с помощью риск-менеджмента [1]. Следовательно, в данном случае можно говорить о явном мировом тренде — развитии и широком распространении риск-менеджмента. И это несомненная тенденция, если говорить об управлении уже реально существующими бизнесами. Однако в управлении рисками создаваемых предприятий или тем более тех, которые появятся только через 10 лет, существует серьезная внутренняя проблема, которую можно назвать «Эффект запоздалых решений».

Этот эффект возникает в реальной жизни постоянно, особенно в интенсивно развивающихся сферах деятельности. Выражается он в том, что люди, принимающие решения, оказываются не подготовленными к наступившей новой реальности, имеющей качественные отличия от предшествующего периода. Они пытаются использовать привычные методы, инструменты и подходы, которые ранее себя вполне оправдывали, но будучи разработанными для другой ситуации, не дают ожидаемого положительного эффекта. Выход из этой неподготовленности в будущем существует лишь один — готовиться заранее к решению будущих проблем, еще до того как они наступили. Это в полной мере можно отнести и к управлению рисками реализации будущих проектов. Сегодня это очень непростая проблема.

Успешная реализация даже современных крупных инвестиционных проектов с высокой категорией инновационной ценности [2], относящихся к созданию производств пятого технологического уклада, требует глубокой профессиональной подготовки, позволяющей своевременно выявить всю систему рисков реализации проекта и грамотно ею управлять. Однако в современном мире реализация крупных проектов с высокой новизной решений далека от благополучия. Бизнес недостаточно разбирается в выявлении и анализе проектных рисков, а банкиры и инвесторы откровенно боятся выделять деньги на реализацию технологически сложных инновационных проектов.

Это происходит сейчас, а что будет с проектами создания производств шестого технологического уклада, разработка которых начнется примерно через 10 лет. Они будут принципиально отличаться от проектов, разрабатываемых и реализуемых сегодня, своей сложностью и стоимостью, которые, вероятно, возрастут на порядок [4].

Современный бизнес, желающий всего через 10 лет активно участвовать в создании и финансировании новых производств, должен в оставшееся время активно к этому готовиться, тем более что сделать это сейчас крайне непросто.

Следует принимать во внимание, что разработка, реализация и финансирование даже современных сложных инвестиционных проектов не имеют под собой серьезной научной основы. Не разработаны многие фундаментальные представления и понятия. Например, в мире до сих пор нет четкого, единого, общепризнанного понятия «риск». Соответственно нечетко определяются и все используемые понятия, производные от него, например «страховой риск», «инновационный риск» или «риск финансирования». Необходимо учитывать, что в России фактически исчезла отраслевая наука, а от академических исследований проблемы управления проектами реального производства отстоят очень далеко, впрочем, как и от наших университетов. Поэтому практикам, разрабатывающим, реализующим и финансирующим сегодняшние инвестиционные проекты, трудно опереться на научный фундамент, которого почти нет. А какой основой он может являться тогда для более сложных проектов будущего? Это сложная проблема, которая недооценивается властью, бизнес-сообществом, да и обществом в целом, причем не только в России, но и в остальном мире.

Поэтому разработка ключевых научных проблем реализации сложных инвестиционных проектов приобретает в настоящее время особую важность и требует серьезного внимания со стороны как государства, так и бизнес-сообщества.

В этом плане наибольшую остроту сегодня приобретает проблема выявления новых рисков, которые

появятся в разработке, реализации и финансировании будущих проектов шестого технологического уклада. Это очень актуально потому, что готовиться к встрече с ними уже пора. Например, уже необходимо обучать управлению будущими рисками тех двадцатилетних молодых людей, которые пока еще сидят на студенческой скамье, но обязательно встретятся с ними на самом пике своей деловой карьеры.

Действующие рыночные механизмы капиталистической системы, используемые государствами и компаниями, входят во все большее противоречие с интересами общемировой социальной системы. Данную проблему обостряет то, что интересы государств и компаний отстаивают политики и бизнесмены, а общемировые интересы защищать некому, так как соответствующих эффективных систем пока нет. Эту проблему сегодня решать некому, и она будет лишь осложняться новыми негативными явлениями.

Отсутствие систем и механизмов, защищающих общемировые интересы нашей самой крупной социальной системы от действий представителей более мелких систем, входящих в нее, направленных на получение локальной выгоды в ущерб глобальным экономическим, экологическим и политическим системам, становится главной общемировой проблемой настоящего и ближайшего будущего. В качестве примера можно привести экспансию нескольких государств, включая Россию, в освоение арктического шельфа. Так, Россия и США, а также ведущие компании нефтегазового бизнеса развернули бурную деятельность вокруг разведки и добычи углеводородов в Заполярье и Ледовитом океане. Хотя для этого нет необходимых условий. В частности, эксперты отмечают следующее [6].

1. Ни у одной компании нет технологий, обеспечивающих экологическую безопасность добычи нефти в Арктике.
2. Новые проекты по добыче углеводородов в Арктике, по-видимому, окажутся очень убыточными.

По расчетам специалистов одной из ведущих мировых компаний, себестоимость добычи нефти в море Лаптевых составит более 700 долл. за баррель (с учетом использования атомных ледоколов для доставки нефти потребителю) при нынешней рыночной цене примерно 100 долл.

3. Для начала разговора «богатое» российское государство должно взять на себя расходы по инфраструктуре для всех «бедных» мировых энергетических компаний.

4. Нефтегазовые компании не хотят заходить в Арктику, но вынуждены это делать под давлением политиков и несовершенных рыночных механизмов.

Парадокс ситуации состоит в том, что освоение арктического шельфа с позиций общемировых глобальных интересов не только не имеет экономического смысла, а заведомо убыточно.

Очевидно, появятся новые риски в разработке будущих мегапроектов, их практической реализации и обеспечении финансированием. Однако вряд ли сегодня кто-то может достоверно нарисовать картину, отражающую полную систему рисков будущих проектов, ведь и системы рисков реализации существующих проектов, как правило, рассматриваются не полностью в количественном отношении и неадекватно в качественном. Поэтому вполне оправдано говорить сегодня лишь о тех новых рисках, для возникновения которых уже есть или вызревают соответствующие условия.

Новые риски разработки проектов

Можно предположить появление ряда новых рисков разработки будущих проектов шестого технологического уклада, которые вполне вероятно возникнут. В табл. 1 представлены десять рисков разработки крупных инвестиционных проектов, мегапроектов и глобальных проектов, которые уже просматриваются специалистами.

Таблица 1. Новые риски разработки проектов шестого технологического уклада

Сущность риска	Вид риска*
1. Отсутствие возможности создать или привлечь профессиональную команду разработчиков проекта	деловой
2. Команда разработчиков проекта не обладает достаточной компетентностью для его успешной разработки	внутренний
3. Недостаток ресурсов для разработки качественного проекта	деловой

Сущность риска	Вид риска*
4. Выбор не лучшей технологии создания продукции	внутренний
5. Ошибочные решения, которые обнаружатся в процессе практической реализации проекта	внутренний
6. Значительное занижение стоимости разработки и (или) реализации проекта	внутренний
7. Конфликт между разработчиками проекта и заказчиками по принципиальным решениям или вопросам	деловой
8. Необходимость замены команды разработчиков проекта	деловой
9. Нарушение финансирования разработки проекта	деловой
10. Неурегулированность правовых вопросов, связанных с разработкой проекта и его сдачей заказчику	деловой

* Имеется в виду отнесение данного риска к внутренним рискам компаний, внешним или деловым. Деловые риски связаны с различными формами сотрудничества между организациями, участвующими в разработке проекта.

Интересная особенность системы рисков (табл. 1): шесть из десяти рисков правомерно отнести к деловым рискам, которые будут возникать в процессе сотрудничества между различными участниками разработки, а также будущей реализации проекта, и только четыре риска — к внутренним, возникающим непосредственно в компании, разрабатывающей проект. Именно в ней существенное отличие проектов шестого технологического уклада от пятого, так как при разработке последних деловые риски

не столь значительны, а доминирующими являются внутренние риски.

Новые риски реализации проектов

При практической реализации проектов также следует ожидать появления новых рисков. В табл. 2 представлены десять новых наиболее вероятных и существенных рисков.

Таблица 2. Новые риски реализации проектов шестого технологического уклада

Сущность риска	Вид риска
1. Недостаток средств для начала реализации проекта	деловой
2. Отсутствие средств для завершения проекта	деловой
3. Отсутствие возможности найти компанию, способную успешно реализовать проект	деловой
4. Появление новой информации, ставящей под вопрос успех реализации проекта	внешний
5. Обнаружение серьезных недостатков в решениях, заложенных в проект, и возникновение необходимости его переделки	внутренний
6. Появление более эффективной альтернативной технологии в проекте, конкурирующей с данным проектом	деловой
7. Обнаружение ошибок в проекте, вызвавшее существенное завышение его эффективности против реальной	внутренний
8. Значительное превышение стоимости реализации проекта и отсутствие возможности продолжить его осуществление	внутренний
9. Экологическая катастрофа в районе реализации проекта, делающая невозможной его дальнейшую реализацию	внешний
10. Возникновение реальной угрозы осуществлению проекта в связи с изменением внешних факторов	внешний

Наиболее вероятны (в данной системе рисков) три внутренних риска, четыре деловых и три внешних. Это представление может быть в будущем уточнено. Однако в данном случае мы имеем дело уже с более сложной системой рисков, чем для разработки проектов (табл. 1), поскольку процесс практической реализации проекта является более сложным, дорогим и продолжительным, чем процесс его разработки.

Некоторые особенности новых рисков

Рассмотрим некоторые важнейшие особенности, связанные с возникновением новых рисков в крупнейших мегапроектах и глобальных проектах создания промышленных производств шестого технологического уклада.

Стадия разработки проекта

Первый риск. Трудность формирования профессиональной команды разработчиков проекта состоит не только в том, чтобы привлечь в команду квалифицированных разработчиков, но и в том, чтобы сделать из нее «играющий оркестр», особенно когда проект отличается принципиальной новизной решений. Создание такой команды разработчиков проектов шестого технологического уклада в несколько раз сложнее, чем сейчас.

Второй из указанных выше рисков возникает, когда команда разработчиков проекта не обладает достаточной компетентностью для его успешной разработки. Он может быть следствием разных причин. Возможно, в команду разработчиков приглашены недостаточно компетентные специалисты. А может случиться и так, что были неправильно выбраны формы разделения и кооперации труда в команде и некоторые специалисты выполняли работу, не полностью используя свою квалификацию. Данный риск может также возникнуть вследствие недостаточной компетентности высшего руководителя, неэффективно управлявшего процессом разработки проекта. Это новый риск, поскольку он неочевиден в начале разработки проекта и связан с его высокой сложностью, характерной для проектов шестого технологического уклада, отличающихся высокой новизной решений и сложностью.

Третий риск — недостаток ресурсов для разработки качественного проекта, внешне неочевиден по своей новизне, но это новый риск. В данном случае речь может идти о потребности привлечения самых различных ресурсов, вплоть до создания специальных испытательных лабораторий и полигонов, необходимых для отработки и проверки решений, закладываемых в проект.

Четвертый риск — новая информация, ее появление вполне возможно, при этом возникает сомнение в успехе реализации проекта, поскольку сами проекты реализуются на переднем крае развития науки и техники, где все время появляется что-то новое. Но вовремя заметить будущую неудачу и остановить разработку проекта до начала его практической реализации — это не самое худшее, что может произойти.

Пятый риск — наличие ошибочных решений, которые обнаружатся лишь в процессе практической реализации проекта. К сожалению, от этого трудно застраховаться. Новизна же данного риска состоит в сложности обнаружения подобных ошибок, она значительно выше существующей для проектов, создаваемых в настоящее время. Не всегда будет помогать даже прошлый опыт разработки проектов. Для снижения риска разработчикам придется создавать основательную систему проверки качества решений и тратить средства на проведения различных испытаний и апробаций. В настоящее время это, как правило, не делается, поскольку разработчики полагаются на свой прошлый опыт.

Шестой риск — значительное занижение стоимости разработки и (или) реализации проекта. Это и сейчас нередко встречается, но не в столь крупных размерах. В проектах будущего плановая стоимость реализации проекта может отличаться от фактической даже на порядок¹. И это уже новое явление, которое не просто объяснить и с которым мы столкнемся в будущем. Но подобное будет выясняться только в процессе практической реализации проекта, когда после его разработки уже пройдет время. Что же касается занижения стоимости самой разработкой проекта, когда первоначально на разработку проекта была запрошена существенно меньшая сумма, то это тоже вполне вероятно, особенно если компания-разработчик недостаточно опытна или выбиралась по конкурсу.

Седьмой риск — конфликт между разработчиками проекта и заказчиками по принципиальным решениям или вопросам. Подобные конфликты иногда возникают и сейчас. Но в будущем, когда существенно возрастут и риски реализации мегапроектов и их стоимость, платить за допущенные ошибки придется значительно больше, да и не всегда для этого будут возможности. Вероятно, будет нарастать и напряженность в подобных деловых отношениях. Поэтому следует ожидать обострения отношений между раз-

¹ В настоящее время в российской и мировой практике нередко случаи, когда фактическая стоимость реализации проекта отличается от плановой стоимости в три и более раз, причем нельзя сказать, что это делается умышленно (прим. авт.).

работчиками проектов и заказчиками, конфликтов по самым разным поводам.

Восьмой риск — необходимость замены команды разработчиков проекта. Она может возникнуть по целому ряду причин и ее следует учитывать с самого начала, правильно строя свои договорные отношения с разработчиками. Чтобы быть качественными, мегапроекты не должны разрабатываться поспешно. С самого начала необходимо четко определить все этапы разработки, которые должны завершаться в срок, а их исполнение должно тщательно контролироваться. При нарушении сроков и (или) качества разработки необходимо оценить состояние работ и ситуацию с компетентностью компании — разработчика проекта. Если обнаружилась недостаточная квалификация или добросовестность разработчика, следует его заменить. Такая возможность и ответственность разработчика должны быть четко определены в соответствующем договоре, заключенном до начала разработки проекта.

Девятый риск — нарушение финансирования разработки проекта. Такой риск существует и при разработке проектов в настоящее время, но в будущем он и тяжесть возможных его последствий для компании-разработчика значительно возрастет. Кроме того, на фоне увеличения неопределенности в формировании нужных финансовых потоков и трудностей в управлении финансами можно ожидать, что нарушение финансирования будет менее прогнозируемо, чем сейчас. Все это позволяет отнести риск нарушения финансирования разработки проекта к качественно новым рискам будущего.

Десятый риск — неурегулированность правовых вопросов, связанных с разработкой проекта и его сдачей заказчику. Этот риск носит объективный характер, во многом он будет определяться новизной самих разрабатываемых проектов, необходимостью нахождения эффективных форм организации их разработки и нередко отсутствием соответствующего опыта эффективного правового регулирования отношений как у разработчика проекта, так и у заказчика.

Стадия практической реализации проектов **Первый и второй** из указанных выше десяти рисков появляются ввиду необходимости аккумуляции очень больших средств как для начала осуществления проекта, так и его успешного завершения. Можно полагать, что стоимость разработки новых проектов будет превышать стоимость существующих наиболее сложных проектов на порядок, а то и более (это без учета инфляции). Имея в виду необходимость создания сложных систем финансирования

для разработки и реализации проектов, привлекающих средства из разных источников и связанных обязательствами и контролем, следует отметить, что выделение достаточных средств вряд ли будет легким делом. Особенно если первоначально на разработку проекта была запрошена существенно меньшая сумма.

Третий риск — отсутствие возможности найти компанию, способную успешно реализовать проект, явно относится к новым рискам, поскольку для проектов настоящего — создания производств пятого технологического уклада — они всегда находятся. Отсутствие на рынке компании, обладающей полным набором необходимых компетентностей для реализации мегапроекта, вполне реально. Подобные компании придется целенаправленно создавать под каждый крупный проект, но это непростое дело и сопряжено с серьезными рисками.

Четвертый риск — появление новой информации, ставящей под вопрос успех реализации проекта. Подобная информация может оказаться самой разной, все предусмотреть трудно, но имеет смысл говорить только о возможности появления достоверной информации о реальных событиях. Например, информации о создании новой технологии, альтернативной той, что реализуется в данном проекте, но гораздо более эффективной. В подобной ситуации придется тщательно считать деньги и решать, что выгоднее делать — продолжать реализацию данного проекта или переориентироваться на внедрение новой технологии. Может сложиться ситуация, что гораздо раньше будет внедрен аналогичный конкурирующий проект, который удовлетворит потребность в новом продукте и заберет потенциальных потребителей. Возможно также, что будет реализован не аналогичный проект, но потенциальные потребители переориентируются на него, т. е. произойдет эффект замещения, который наблюдается при межотраслевой конкуренции различной продукции. Вероятны и иные варианты появления новой информации, которые могут негативно повлиять на успех реализации проекта.

Пятый риск — обнаружение серьезных недостатков в решениях, заложенных в проект, и возникновение необходимости его переделки. Когда создатели инноваций идут нехоженными ранее путями, всякое может быть. Однако нехоженных путей может одновременно оказаться много. Разработки локальных инновационных проектов и проведения различных испытаний опытных образцов может оказаться недостаточно для выявления всех проблем и недостатков, связанных с реализацией принципиально новой технологии производства.

Шестой риск — появление более эффективной альтернативной технологии в проекте, конкурирующей с данным проектом. Среди рисков разработки проектов был указан риск появления новой информации, ставящей под вопрос успех реализации проекта. Но тот риск относится к этапу разработки проекта, а вполне возможна другая ситуация, когда в период разработки проекта подобной новой информации не было, а на этапе его практической реализации она появилась. Такое вполне возможно.

Седьмой риск — обнаружение ошибок в проекте, вызвавшее существенное завышение его эффективности против реальной. То, что подобные ошибки не смогли обнаружить раньше для сверхсложных проектов будущего, вполне возможно. И чем выше новизна решений определенного проекта и его инновационная ценность, тем это более вероятно.

Восьмой риск — значительное превышение стоимости реализации проекта и отсутствие возможности продолжить его осуществление. Иначе говоря, руководители реализации проекта зашли в финансовый тупик, из которого нет выхода. Вероятно, это будет иногда происходить.

Девятый риск — экологическая катастрофа в районе реализации проекта, делающая невозможной его дальнейшую реализацию. Экологические катастрофы происходят, и временами их трудно предвидеть.

Десятый риск — возникновение реальной угрозы осуществлению проекта в связи с изменением внешних факторов. Внешних факторов много, их влияние многогранно. Иногда случаются события, которые никто вроде бы не ожидал. Например, развалится союз нерушимый республик свободных, который, как казалось, сплотили навеки. Многое меняется иногда радикально и неожиданно, а с этим необходимо считаться. Проекты реализации производств шестого технологического уклада будут огромными, очень дорогими и от начала их разработки до промышленного внедрения будет проходить немало лет, шансы столкнуться с явлением, соответствующим данному риску, имеются.

Система новых рисков проектов будущего

Фактически мы получили развитую систему новых рисков проектов будущего. Сегодня нет смысла обсуждать ее полноту, это риски, которым только предстоит появиться. Почти наверняка возникнут и другие, которые не были нами рассмотрены. Надо их выявить и решить, как их следует учитывать. Кроме того, нельзя забывать, что **в системы рисков буду-**

щих проектов создания производств на базе технологий шестого технологического уклада перейдет большинство рисков, существующих сегодня при реализации проектов пятого технологического уклада². Это значит, что управление рисками реализации будущих проектов окажется значительно, а возможно, даже в несколько раз сложнее. Если же учесть, что сегодня с управлением рисками на практике компании и банки справляются неуверенно, то по мере усложнения системы рисков, можно ожидать в данной сфере деятельности серьезного возрастания проблем.

На рис. 1 представлена система рисков будущих инвестиционных проектов, к появлению которых уже можно начинать готовиться. Следует отметить, представленная система вряд ли является полной, поскольку речь идет о рисках будущего, которое настанет лет через 10, хотя, возможно, и значительно быстрее. На схеме цифрами указаны риски соответственно табл. 1 и табл. 2.

При внимательном рассмотрении рисков табл. 1 и 2 и на рис. 1, можно отметить, что некоторые из них очень похожи или повторяют имеющиеся в настоящее время при реализации проектов пятого технологического уклада. Но как в качественном отношении, так и по своим масштабам это риски, относящиеся к возможности наступления совсем других событий, гораздо более драматичных и (или) глобальных, для защиты от которых вряд ли помогут применяемые сегодня средства и механизмы, включая коммерческое страхование рисков.

Следует отметить одно существенное обстоятельство, связанное со временем обнаружения рисков, представленных на рис. 1. Если новые риски разработки проектов будут обнаруживаться непосредственно на данной стадии, то с рисками реализации проектов ситуация несколько сложнее. Некоторые из них могут быть обнаружены уже после разработки проекта, когда готовится бизнес-план его практической реализации, т. е. когда сама реализация еще не началась. Это относится к деловым рискам, указанным под номерами 1 и 3, а также, возможно, внешним рискам 5 и 7, которые могут возникнуть и на стадии реализации проекта. Все же остальные риски — 2, 4, 6, 8, 9 и 10 появляются и обнаруживаются только в процессе практической реализации проекта.

Еще одной особенностью представленной системы рисков является существенно отличающееся

² Система существующих рисков подробно рассмотрена в книге автора «Управление рисками при реализации инвестиционных проектов» [3].

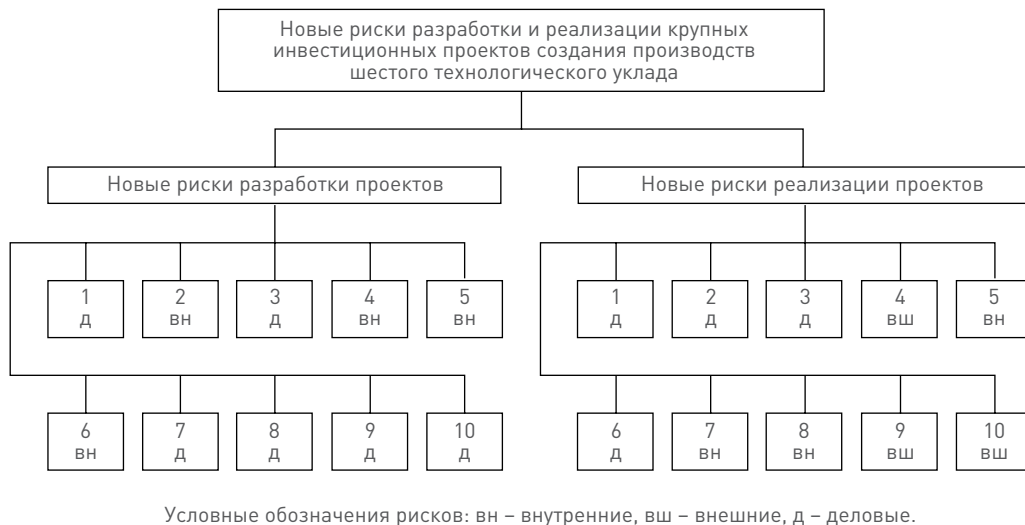


Рис. 1. Система новых рисков инвестиционных проектов будущего

распределение видов рисков по стадиям проекта. На стадии разработки проекта доминируют шесть деловых рисков, а остальные четыре — внутренние риски. На стадии практической реализации проекта деловых рисков четыре, внутренних — три, но появляются три внешних риска. Такое распределение рисков по стадиям проекта отличается от существующего при реализации сегодняшних проектов прежде всего возникающим преобладающим акцентом на деловые риски, которые приобретают особое значение. Это необходимо учитывать уже сегодня в процессах подготовки к осуществлению будущих проектов и обучения специалистов.

Также появляется еще одна непростая проблема, контуры которой видны уже сегодня. Это проблема управления операционными рисками, которая возникает в системе внутренних рисков как в уже осуществляемых проектах, так и в проектах будущего. Если даже сегодня своевременное выявление операционных рисков и их снижение представляет немалую сложность, то в будущем при появлении целой совокупности новых внутренних рисков сложность может возрасти в несколько раз.

Рассмотрим всю систему новых внутренних рисков, возникающих на обеих стадиях. Эта система представлена на рис. 2. Номера рисков указаны в соответствии с данными табл. 1 и 2.

Представляет интерес ответ на вопрос, как система рисков, показанная на рис. 2, сопрягается с системой внутренних рисков, которые имеются

в осуществляемых сегодня инвестиционных проектах. При этом необходимо учитывать, что внутренние риски сугубо индивидуальны для каждой компании, реализующей инвестиционный проект, они являются отражением ее сущности. Принято выделять следующие шесть основных групп внутренних рисков.

1. Неэффективное управление.
2. Неэффективный маркетинг.
3. Неконкурентоспособная продукция.
4. Недостаточный производственный потенциал.
5. Ухудшение финансового положения.
6. Правовые риски.

Каждая из этих групп объединяет свою совокупность рисков.

Очевидно, имеющиеся риски никуда «не уйдут» и «не уступят» свое место новым. Вероятно, произойдет объединение систем рисков, не отдельных рисков, а систем в целом. При этом возможны разные процессы взаимодействия рисков.

Какие-то новые риски будут входить в имеющиеся в группах существующих рисков совокупности. Причем некоторые новые риски могут в разных вариантах представления войти не в одну совокупность.



Рис. 2. Система новых внутренних рисков проекта

Некоторые новые риски, входя в совокупности имеющихся рисков, могут формировать с ними риски взаимодействия. Какие-то новые риски дополнят собой имеющуюся в настоящее время структуру внутренних рисков, и в ней станет не шесть групп, а больше. В итоге перед специалистами, занятыми разработкой и реализацией проектов создания производств шестого технологического уклада, предстанет совсем иная система внутренних рисков компании, реализующей проект, чем это наблюдается в настоящее время.

В подробном виде такую систему внутренних рисков представить сейчас трудно, но она наверняка будет гораздо сложнее систем рисков, имеющихся в настоящее время. При этом нельзя забывать, что мы говорим лишь о внутренних рисках, а еще возникнет система новых деловых рисков, которые сегодня в будущем виде и объеме пока не существуют. Можно полагать, что управление рисками разработки и реализации рассматриваемых проектов потребует высококвалифицированных специалистов, которых пока нигде не готовят, и создания специального вида обеспечения.

Поскольку новые риски проектов будущего нам надо принять как что-то не только вероятное, но и неизбежное, то к защите от них для возможного снижения вероятности наступления глобальных негативных событий надо начинать готовиться уже сейчас.

Проблема управления проектами будущего стоит уже на повестке дня для государств, компаний и лю-

дей. Острота проблемы очевидна [5]. В свою очередь, эта крупная проблема распадается на ряд серьезных проблем, которые необходимо решать. Особую важность для будущего имеет решение двух проблем. Во-первых, проблемы отсутствия денег для реализации крупнейших проектов шестого технологического уклада, а во-вторых, проблемы отсутствия специалистов со сформированными компетентностями в области разработки и реализации мегапроектов.

Литература

1. Эндрю Хилл. Улучшить хорошее // Ведомости. 2013. 16 янв. С. 21.
2. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе: Рекомендации для руководителей предприятий, банков и риск-менеджеров. М.: Финансы и статистика, 2006. С. 85—102.
3. Москвин В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика, 2004. 352 с.
4. Москвин В. На пути создания производств шестого технологического уклада // Инвестиции в России. 2012. № 5.
5. Москвин В. Проблема управления проектами будущего // Инвестиции в России. 2012. № 9.
6. Честин И. Что скрывает арктический шельф // Ведомости. 2012. 3 окт. С. 4.



О роли риска в экономике и жизни общества

В. И. Авдийский, д.э.н., заведующий кафедрой «Анализ рисков и экономическая безопасность» Финансового университета при Правительстве РФ

В. М. Безденежных, д.э.н., профессор Финансового университета при Правительстве РФ

В настоящее время вопросы теории и методологии анализа предпринимательских рисков занимают важное место в зарубежной научной и прикладной экономической литературе. Только в англоязычных странах выходит десяток специализированных журналов, посвященных проблемам исследования экономического риска. В России также число научно-практических и специализированных журналов растет от года к году. Активно функционирует Международный институт исследования проблем риска в Торонто (Канада). Риск исследуется применительно к управленческой и коммерческой областям деятельности, для биржевых и валютных операций, в инженерно-строительной практике, химическом производстве, здравоохранении и фармакологии, да и просто в жизни общества и каждого из нас. За последние годы Мировой экономической форум в Давосе (Швейцария) неоднократно (в том числе и в январе 2012 г.) обращался к теме рисков в региональном и глобальном аспектах, публикуя и обсуждая проблемы анализа и предупреждения рисков, как в деятельности предприятий, так и общества в целом.

В зарубежной экономической литературе по этим вопросам наиболее сложной и актуальной считается проблема оптимального варианта инвестирования средств. При этом под инвестиционными ресурсами понимаются различные их формы, начиная с прямых финансовых и до информационных, интеллектуальных, управленческих и т.д. Можно вспомнить, что Дж. М. Кейнс, говоря об инвестициях, особенно подчеркивал их рискованный характер. Предприниматель в этом случае сталкивается с различными видами неопределенностей. В суммарном виде они образуют критическую неопределенность, при которой

и возникает угроза невыполнения стратегических установок. Тогда перед предпринимателем возникает сложная задача — определить степень невозможности достижения цели по уровню допустимости, учитывая конъюнктуру рынка и другие факторы. Инвестировать или нет — трудный, или как говорят, рискованный выбор предпринимателя.

Отношение к изучению проблем экономического риска в нашей стране было противоречивым. В 20-е годы (практически одновременно с Дж. Кейнсом, Ф. Найтом и другими западными исследователями) в России законодательно оформилось такое понятие, как нормальный (допустимый) производственно-хозяйственный риск. Однако в последующем, со становлением системы строго централизованного планирования и управления и на этой основе сокращения неопределенности развития и теоретического сокращения факторов формирования экономического риска в деятельности хозяйствующих субъектов, такое изучение было объявлено неактуальным. Тем не менее опыт развития других стран, в частности Китая, показал, что в категории экономического риска практически нет места идеологизации этого понятия.

С конца 60-х годов прошлого века в нашей стране стало нормативно распространенным понятие технологического риска (в производственных процессах и жизнедеятельности, на предприятиях создавались отделы и службы безопасности труда), что подготовило изучение вопросов управления рисками экономической природы. Негативные последствия многих отечественных экономических решений, неумение количественно и качественно оценить степень экономических рисков постепенно привели к более ясному пониманию того, что изучение в экономических

учебных заведениях этой дисциплины является настоятельной необходимостью. Однако отставание в этой области ощущается до сих пор, и требуются значительные усилия по его преодолению. Идеи предупреждения и снижения рисков становятся все более востребованными с учетом нелинейности развития как финансово-экономической (в том числе банковской) наукой, так и практикой. Без понятия «регулирование риска» не обходится ни одна публикация, относящаяся к управлению хозяйственной деятельностью. И это не случайно в условиях нарастания неопределенности бизнеса.

Хозяйственная деятельность относится к категории экономической деятельности, где, безусловно, присутствует риск во взаимоотношениях между субъектами. Вместе с тем это несколько не означает, что риск свойствен исключительно хозяйственной деятельности. Непредугаданные события (как неблагоприятные, так и наоборот) могут возникнуть при совершении самых различных действий. Эти события (и особенно отрицательные), однако, не являются обязательным атрибутом самих социально-экономических отношений, в том числе хозяйственных. При всей важности хозяйственных рисков толкование их сущности до сих пор оказывается дискуссионным. В целом ряде случаев их сущность подменяется причиной (часто называемой фактором) их возникновения, т. е. все сводится к различного рода обстоятельствам, условиям, которые приводят к ущербу, финансовым потерям или другим негативным последствиям¹. Довольно часто сущность риска сводится к неопределенности (иногда понимаемой как вероятности), которая может проявиться в сценариях реализации той или иной сделки.

Один из выдающихся теоретиков и популяризаторов науки П. Бернштейн в своей книге², посвященной истории и теории анализа рисков, так говорит о роли риска при различном выборе в нашей жизни: «Всем приходится порой принимать решения на основе ограниченных данных. Пригубив, а то и только по-нюхав вино, мы решаем, стоит ли пить его дальше.

¹ Так, по мнению И. В. Бернара и Ж. К. Колли, кредитный риск как разновидность банковского риска — это непредвиденные обстоятельства, могущие возникнуть до конца погашения ссуды. (Бернар И. В., Колли Ж. К. Толковый экономический и финансовый словарь. М., 1997. С. 502). По Онгу, кредитный риск — это риск подверженности потерям, если контрагент по сделке не исполняет своих обязательств в должный срок (Ong M. K. Internal Credit Risk Models. Capital Allocation and Performance Management. London: Risk Books, 1999. P 343).

² П. Бернштейн. Против богов: Укрощение риска / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. С. 400.

Ухаживание за будущей женой длится короче, чем предстоящая жизнь. Анализ нескольких капель крови помогает осудить или оправдать подозреваемого в убийстве. Опрос 2000 человек позволяет судить о настроении нации. Индекс Dow Jones Industrial строится по данным о поведении тридцати выпусков акций, но по нему судят о движении триллионов долларов, принадлежащих миллионам семей и тысячам крупных финансовых учреждений».

Как часто люди действуют наудачу и при этом рискуют ошибиться? И как сильно неравнодушных и смелых людей тревожит неопределенность грядущего и «...судьбы загадочное завтра»?

Когда предприниматели начинают новое дело, врачи приступают к лечению, инженеры проектируют заводы, строят мосты и запускают ракеты, политики реализуют новые социальные программы, артисты выступают с новыми спектаклями и номерами — риск оказывается их неизменным деловым партнером. Однако практика жизни показывает, что хотя жить (и при этом «действовать наудачу») по определению в словарях В. И. Даля и С. И. Ожегова) и рискованно, но риска бояться не нужно. Он помогает открыть новое, получить дополнительные ресурсы, расширить географические, научные и профессиональные горизонты. Сегодня про риск уже узнали достаточно для того, чтобы его регулировать. В мировой и отечественной практике разработаны специальные стандарты управления рисками и управление безопасностью в различных условиях и обстоятельствах от государственного уровня до отдельного предприятия.

Стратегия поведения с учетом риска стала своеобразным соревнованием по использованию благоприятных и минимизации неблагоприятных возможностей. Для пытливого исследовательского ума кроме точного понимания сущности риска сразу возникает несколько других вопросов, связанных с политикой предприятий и риском в их деятельности:

- первый вопрос — чем характерно понимание сущности риска как экономической категории и рискованной стратегии поведения «сегодня», когда наука говорит о разработанном аппарате исследования и методологическом обосновании решения задач управления;
- второй вопрос — а в чем особенности того, как было «вчера» и как будет «завтра», т. е. есть ли и в чем различие в подходах к управлению рисками хозяйствования в старых форматах экономических отношений и в том, что готовит грядущее развитие;

■ третий вопрос — когда наступило «сегодня» в расширенной трактовке риска и понимании ситуации риска, т.е. когда произошла смена теоретических парадигм и соответствующих методов регулирования экономических отношений с учетом рисков хозяйственной деятельности?

Вопросы можно продолжить, но хорошо бы для начала ответить, хотя бы на три первых. Что отделяет (с позиции понимания риска как качества жизни) тысячи лет истории с ее великими открытиями, величайшими завоеваниями, высочайшими проявлениями силы духа и воли от того, что мы называем современностью? Ответ на этот вопрос отнюдь не исчерпывается указанием на уровень развития науки, технологии, общественной системы (рыночного капитализма, государственного или социального капитализма, социальной диктатуры и т.д.). Когда количественные изменения привели к качественному упорядочению и систематизации знания и превращения их в научные, системные и направленные на использование всеми или хотя бы многими?

История преодоления неопределенности будущих событий с точки зрения интеллектуальных завоеваний изобиловало блистательными астрономами, гениальными математиками, выдающимися изобретателями, крупными философами и т.д. За сотни и тысячи лет до Рождества Христова были составлены карты звездного неба, построены пирамиды в Африке и Америке, предложена³ аристотелева логика и евклидова геометрия⁴. Постоянная историческая ограниченность местных естественных ресурсов инициировала, как свидетельствует история, экспансионистскую и завоевательную⁵ (и весьма рискованную) практику, обостряла и развивала военные нужды, которые ненасытно требовали технических новшеств (как и ныне). Вновь открываемые сырьевые, информационные и другие ресурсы (уголь, железо и медь, одомашнивание животных, агрокультуры, парус, колесо, паровой двигатель, маршруты движения, инженерные построения и военные решения и т.п.) служили людям в течение тысячелетий. Географические путешествия и тор-

говые, ремесленные и культурные связи создавали инфраструктурные и коммуникационные условия для экспансии, а также реализовывали известные преимущества международного разделения труда. В эти давно прошедшие времена, впрочем, как и во все остальные времена, жизнь сопровождалась различными опасностями, угрозами⁶ неопределенностями и рисками. И естественно, люди искали пути преодоления угроз, предупреждения рисков, способы избегания опасностей. В прежние времена постоянный и активный поиск шел обычными эмпирическими методами проб, ошибок, накопления опыта и его использования при выборе тех или иных решений в практике жизни. Но этот опыт состоял из разрозненной практики отдельных социальных групп, профессиональных цехов, этнических общин, поселений, практик группового (например, религиозного) поведения и т.д. даже в масштабных царствах и империях. И только изредка пересекался или обобщался на ограниченном пространстве по месту и времени в локальных сетевых организациях (по типу, например, сетевого финансирования международной торговли дожей Венецианской Республики, Ганзейской сетевой республики, сетевой организации Шелкового пути и др.). Проблемы и трудности в одной области хозяйственной деятельности или сферы социальных отношений редко оказывали прямое влияние на положение в другой, в отличие от более поздних времен, которые привнесли серьезные изменения в жизни людей с точки зрения неопределенности их будущего. В последние десятилетия (пожалуй, 50—60 лет транснациональной кооперации, не более) в социально-экономической деятельности используются крайне сложные средства воздействия на жизнь людей, мощные механизмы и инструменты управления ресурсами, атомные и гидроэлектростанции, обвал генетически модифицированных продуктов, глобализация антропогенных воздействий и т.д. И любой срыв, ошибка, неумышленный или специальный промах в их деятельности может обернуться катастрофой с далеко идущими последствиями. В настоящее время люди вынуждены постоянно опираться на эффективную оценку вероятностей возможных неполадок и ошибок. Довольно эмоционально говорит об этом в уже цитируемый ранее работе П. Бернстайн: «Без использования теории вероятностей и других инструментов управления риском инженеры не смогли бы строить огромные мосты через самые широкие реки, дома до сих пор отапливались бы каминами или печами, электростанции не существовали бы, полиомиелит продолжал бы калечить наших детей, самолеты не летали бы, а о космических полетах можно было бы только мечтать. Если бы не было множества

³ Именно придумана, потому что сформулировал Аристотель законы логики как некую договоренность. В результате европейская цивилизация развивается по другим логическим законам, чем ряд восточных цивилизаций (китайская, индийская и др.), что приводит иногда и сегодня к трудностям взаимопонимания, особенно в наше время нарастания глобализационных процессов и расширения контактов.

⁴ Как показали последние исследования, макрокосмическое пространство все-таки оказалось евклидовым, а не основанным на постулатах Римана или Лобачевского.

⁵ Например, Византия из 100 лет своей истории около 80 лет находилась в войнах при всех преимуществах развитой империи, центра христианства и богатой экономики.

⁶ Заметим, что опасности и угрозы — не одно и то же. В общем случае опасности — это состояние среды, а угрозы — это факторы формирования опасностей.

видов страховки, смерть кормильца обрекала бы многие молодые семьи на голод и нищету, еще большее число людей не смогли бы пользоваться услугами здравоохранения и только немногие богачи были бы в состоянии содержать собственный дом. Если бы фермеры не могли весной фиксировать цены на будущий урожай, они бы выращивали всего намного меньше, чем сегодня».

Экономика как важнейшая сфера социальной жизни не могла бы не только развиваться, но даже просто функционировать без управления экономическими и другими рисками. Так, если бы не было эффективных рынков капитала, позволяющих владельцам сбережений диверсифицировать риск вложений, если бы инвесторы имели возможность владеть акциями только одной компании (как было на заре капитализма), не смогли бы возникнуть многие крупные передовые предприятия, определяющие экономику нашего времени.

Можно сказать, что способность управлять риском и вместе с тем вкус к риску, к расчетливому выбору являются ключевыми элементами той энергии, которая обеспечивает прогресс экономики и общества в целом.

Вернемся к вопросу о том, когда и почему прошла граница между пониманием риска «вчера» и расширенной трактовкой риска «сегодня» в развитии цивилизаций с точки зрения управления риском и сокращения будущей неопределенности. В какой-то мере этапы эволюции методов изучения и предупреждения

нарастающих угроз в деятельности людей на примере функционирования инновационных компаний рассматриваются в учебном пособии авторов⁷. При этом особое внимание должно уделяться методам изучения и регулированию рисков и угроз, возникающих в деятельности хозяйствующих субъектов всех уровней — от предприятия (микро-уровень) до государства (макро-уровень), а также способов их регулирования.

В данной статье далеко не все вопросы темы регулирования рисков в деятельности хозяйствующих субъектов нашли свое решение, особенно в российской практике. Но в ней и не ставится задача найти и описать методологию и методы управления, главный акцент делается на артикуляции проблемы и учете особенностей современного этапа развития, последующих шагах решения этих вопросов.

Литература

1. Авдийский В.И., Безденежных В.М. Управление рисками компании. Уч. пособие. М.: Альфа-М, 2013.
2. Бернар И.В., Колли Ж.К. Толковый экономический и финансовый словарь. М., 1997. С. 502.
3. П. Бернстайн. Против богов: Укрощение риска / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. С. 400.
4. Ong M.K. Internal Credit Risk Models. Capital Allocation and Performance Management. London: Risk Books, 1999. R 343.

⁷ Авдийский В.И., Безденежных В.М. Управление рисками компании. Уч. пособие. М.: Альфа-М, 2013.

Сценирование рисков на основе нового теста причинности (Rogov-causality) временных рядов с учетом теории глобального риск-фактора



М.А. РОГОВ, к.э.н., советник директора по внутреннему контролю и управлению рисками
ОАО «РусГидро», вице-президент РусРиска

Проблемы и перспективы современного риск-менеджмента

В настоящее время наблюдается идейный кризис современного мирового риск-менеджмента, включающий следующие явления:

- непонимание природы возникновения большинства экономических рисков;
- эклектика методов и концепций, присутствующая одновременно в технологиях и стандартах управления рисками;
- игнорирование взаимосвязи операционных рисков с рисками кредитными и рыночными, разрозненность процессов управления ими, отсутствие единых шкал оценки различных рисков;
- слабый инструментарий оценки операционных рисков;
- практическое отсутствие портфельного подхода к управлению операционными рисками;
- проблема прогнозирования сценариев стресса и кризисов;
- проблема объяснения природы возникновения хаотических процессов на рынках;
- проблема сравнительно недавно возросшей роли ранее относительно редких явлений, среди которых, на взгляд автора, наиболее актуальны:
 - высокочастотный трейдинг;
 - кибер-терроризм и промышленный терроризм;
 - влияние социальных сетей;
 - угроза неэффективности антибиотиков;
 - страх перед некоторыми новыми технологиями и другие факторы, в основном связанные с тем, что прогресс в условиях глобализации обгоняет возможности человечества к адаптации.

В ближайшие десятилетия следует ожидать развитие следующих направлений риск-менеджмента:

- политически и иные стратегические риски;

- человеческий фактор и передача операционных рисков;
- рынки предсказаний и новые концепции ключевых индикаторов риска (KRI);
- риск-менеджмент малых и средних организаций и домашних хозяйств;
- crowdsourcing, включая технологии типа Ushahidi, Wiki и т.д.;
- новые поколения публично доступных индексов рисков;
- появление новых видов активов.

Внимание профессиональной общественности к этим проблемам автор неустанно привлекает на всех уровнях, в том числе в манифесте [16], посвященном конвергенции риск-менеджмента организации (ERM) и финансового риск-менеджмента (FRM), опубликованном на сайте Группы экспертов по управлению рисками в системах нормативного регулирования Европейской экономической комиссии ООН, членом которой автор является, а также в материалах Технического комитета ISO TC 262 Risk Management Международной организации стандартизации, на заседаниях которого автор в качестве эксперта от Российской Федерации также выступал в Лондоне в сентябре 2011 г. и в Дублине в 2012 г. и с докладом о перспективах риск-менеджмента в Тулузе в марте 2013 г.

Предпосылки создания теории глобального риск-фактора

Предпосылки создания теории глобального риск-фактора:

- работы классической теории: Гершель (1804), Джевонс (1870), Чижевский (1920);
- появление и результаты современной гелиобиологии;
- результаты наук о человеческом факторе, ошибках;

- результаты наук о риск-менеджменте и финансовой математике, опыт применения однофакторных моделей (CAPM и т.п.);
- накопление статистических данных (статистики катастроф, волатильности, дефолтов, индексов).

Приводимые ниже постулаты можно подтвердить или опровергнуть объяснением причинно-следственных связей и статистическим анализом.

Постулат 1. Риски сильно взаимосвязаны

Существует сильная взаимосвязь экономических рисков всех видов (рыночных, кредитных, операционных).

Механизм причинно-следственных связей

Важнейшую роль играет взаимовлияние рисков из-за тесных экономических и организационно-технологических связей между владельцами рисков: реализация тех или иных рисков любого вида (операционных, кредитных, рыночных) у одних лиц влечет возникновение рисков у контрагентов этих лиц и затем цепную реакцию возникновения кредитных и рыночных рисков в экономике, передаваясь путем обмена. В современном мире эти связи особенно сильно растут в последние десятилетия из-за глобализации рынков и технологического прогресса.

Типичный пример проявления причинно-следственной связи «эффект домино» из деловой конъюнктуры: нефтяная компания Royal Dutch Shell, Нигерия. Недовольство местного населения (политический риск в составе операционных рисков) привело к взрыву нефтепровода 21 декабря 2005г.¹ и потере производства 180 тысяч баррелей в день (операционный риск перерыва производства), объявлению компанией ситуации «форс-мажор», означающей невыполнение контрактов (кредитные риски контрагентов) и скачок цены за баррель нефти на 48 центов (ценовой рыночный риск на рынке нефти).

Механизм воздействия риск-факторов на возникновение кредитных и рыночных рисков можно проил-

люстрировать на примере широко известного подхода Мертона [14], лежащего в основе методологии EDF. Расстояние до дефолта компании (т.е. кредитные риски ее контрагентов) определяется рисками, с которыми она сталкивается в своей деятельности, выражаемыми волатильностью рыночной стоимости активов компании, подверженных рискам всех типов — операционным, рыночным, кредитным. Волатильность стоимости активов компании определяет волатильность рыночной капитализации компании (рыночные риски инвесторов).

Статистический анализ связей

Корреляционные и коинтеграционные связи между рыночными и кредитными рисками хорошо известны и объясняются изменениями премии за риск, но взаимосвязь этих рисков с различными операционными рисками не может быть достаточно объяснена без выявления общего риск-фактора.

Сформулируем определение глобального риск-фактора: глобальный риск-фактор — это коррелятор изменчивости риск-факторов, носящий планетарный (глобальный) масштаб.

Постулат 2. Риски антропны: фактор человеческих ошибок является глобальным риск-фактором.

Фактор человеческих ошибок не является единственным риск-фактором, однако в настоящее время он носит глобальный характер.

Причинно-следственные связи механизма возникновения рисков

Принципиальная причина глобального воздействия человеческого фактора состоит в том, что он часто и сильно влияет на чувствительность и устойчивость объектов риска к воздействиям подавляющего большинства других риск-факторов, какова бы ни была их собственная природа. Влияние человеческого фактора растет в последние десятилетия из-за повышения роли оператора в бизнес-процессах и глобализации. Это отражается в росте корреляции рисков разных видов.

Расследования событий операционных рисков техногенного характера практически во всех отраслях и регионах показывают, что в последние полвека в подавляющем большинстве случаев они вызываются изначально человеческим фактором, а не техническими сбоями, если техническими сбоями — то в подавляющем числе случаев это накопленные скрытые дефекты, возникающие из-за накопленных ошибок обслуживания, вызванные организацион-

¹ Заметим, между прочим, что накануне с 4 часов вечера 19 декабря до 6 утра 20 декабря по местному времени индекс шторм-тайм вариации (один из индексов геомагнитной активности) на нашей планете изменился с 15 до -27 наноТесла, то есть на 43 нТл. Конечно, это лишь приращение вариации, а не ее абсолютная величина, но напомним, что уровень вариации в -50 нТл уже эквивалентен слабой буре G1 по единой шкале геомагнитных бурь Национальной океанической и атмосферной администрации США (такого рода магнитные бури иногда влияют на начало миграции животных, на флуктуации в энергетических системах и т.д.).

ными причинами и тем же человеческим фактором. Это можно подтвердить множеством примеров, часть из которых приводится здесь.

Как указано в [8], «основные исследования... приводят к однозначному выводу, что основной причиной большинства аварий и катастроф на транспорте является человеческий фактор... Для автотранспорта ошибки людей... 90% всех несчастных случаев.... Данные, собранные в отдельных странах, как правило, незначительно отличаются от этих среднемировых показателей... вклад человеческого фактора в авиационном и водном транспорте... 70—80% несчастных случаев,.. в железнодорожном — около 50%».

То же преобладание человеческого фактора среди причин аварийности и травматизма наблюдается и в промышленных авариях. Например: «Основные причины аварий грузоподъемных кранов... связанные с нарушением производственной и технологической дисциплины... 85,3%» [9].

Другой пример — из анализа аварийности на газопроводах [10]: «...основные причины аварий и несчастных случаев — организационные: недостаточная проработка планов производства работ, низкая производственная и технологическая дисциплина, нарушения производственных инструкций персоналом по причине плохого знания их, отсутствие практических навыков, халатность...».

Существует около 200 наиболее известных техник анализа и оценки человеческого фактора. Например, The Human Factors Analysis and Classification System (HFACS) основана на идее «швейцарского сыра» J. Reason, иллюстрирующей проникновение ошибок сквозь «дырки» (уязвимые участки) бизнес-процессов. Согласно этой теории существуют опасные действия (ошибки), благоприятные условия для их возникновения, в том числе психические факторы оператора, опасный контроль и организационное влияние.

Постулат 3. Риски гелиогеотропны: человеческие ошибки и нарушения (человеческий фактор) существенно зависят от таких благоприятных условий их возникновения, как влияние гелиогеофизических факторов (геомагнитных возмущений и т.п.).

Геомагнитная активность зависит от солнечной активности. Согласно эффекту Свалгаард–Мансурова (Svalgaard–Mansurov) на вариации магнитного поля Земли влияет секторная структура межпланетного магнитного поля (ММП). Эти два основных фактора вызывают сбои биоритмов и человеческие ошибки, распространение которых согласно постулату 1 вы-

зывает цепную реакцию и приводит к реализации финансовых рисков всех типов (рыночных, кредитных, операционных) повсеместно на планете в зависимости от того, насколько чувствительны те или иные объекты к воздействию этих риск-факторов. Дополнительной причиной является то, что в периоды геомагнитных возмущений люди имеют повышенную интуицию и волнения, и это играет роль в рыночных ожиданиях [5]. В случае операционных рисков, вызванных риск-факторами, которым не присуща корреляция с гелиогеофизическими условиями, их эффект зависит от чувствительности объектов к этим риск-факторам, которая сама по себе гелиогеотропна в силу влияния человеческого фактора.

Гелиогеофизические факторы подавляющего большинства экономических рисков во многих случаях реализации рисков вызывают воздействие человеческого фактора, и они были названы глобальным риск-фактором [6, 7]. Астрофизики показали, что солнечная и геомагнитная активность носит хаотический характер, и это может послужить объяснением (на основе теории глобального риск-фактора) природы наблюдаемых широко обсуждавшихся хаотических процессов на рынках. Взаимосвязь гелиогеофизических факторов с операционными рисками лучше известна [2], чем с рыночными и кредитными рисками.

Индекс глобального риск-фактора

Существует множество индексов солнечной и геомагнитной активности: числа Вольфа, индексы aa, am, Kp, Dst, AE и др., и проблемой являлось нахождение наилучшего адекватного индикатора для описания глобального риск-фактора или создание нового. Наилучшим индикатором в настоящей статье признается такой индекс глобального риск-фактора, который:

- наиболее полно объясняет динамику рыночных, кредитных и операционных рисков;
- учитывает возможные закономерности, открытые в гелиобиологии (эффект Мансурова);
- базируется на однозначно определяемых или измеряемых величинах (гелиогеофизических данных);
- обеспечивает наиболее актуальные значения мониторинга (возможность оперативного обновления и корректировки значений индекса).

Индексы солнечной активности не подходят для описания глобального риск-фактора. Именно этим объясняется скептическое отношение современной науки к идеям выдающихся ученых прошло-



го, прежде всего Джевонса [12] и Чижевского [13]. Отрицательный результат, связанный с поиском корреляций с солнечной активностью (числами солнечных пятен Вольфа), привел к замещению этой идеи в современной науке общей идеей учета факторов случайности в экономике. В экономической теории возник термин «солнечные пятна», абсолютно потерявший смысл солнечно-земных связей, для обозначения внешней, нефундаментальной случайной переменной, влияющей на поведение людей [11].

Для представления глобального риск-фактора созданы индексы RogovIndex©, удовлетворяющие выдвинутым требованиям, которые построены на основе широко используемого индекса усредненной по нескольким станциям вариации магнитного поля (шторм-тайм вариации Dst). Вывод о том, что из множества различных индексов геомагнитной активности именно шторм-тайм вариация наилучшим образом описывает влияние гелиогеофизических факторов на риски, совпадает с результатами исследований гелиобиологии.

Показатели семейства индексов RogovIndex© могут учитывать эффект Мансурова с помощью специально выбранных весов:

$$RogovIndex@[t] = -\frac{\sum_{i=1}^T \vartheta_i Dst_i}{T},$$

где $RogovIndex@[t]$ — среднее за период t значение индекса глобального риск-фактора;

T — продолжительность периода t , часов;

Dst_i — величина индекса шторм-тайм вариации в i -й час, нТл;

ϑ_i , v — v безразмерный вес, учитывающий полярность межпланетного магнитного поля (ММП) в сутки, к которому относится i -й час. Полярность ММП на протяжении каждого данного часа оценивается исходя из публикуемой оценки полярности ММП на протяжении соответствующих суток.

Отраслевая специфика подверженности влиянию глобального риск-фактора

Отраслевая специфика благоприятных условий для распространения ошибок выражена в том числе в масштабах влияния ошибки на бизнес-процессы (при высокой производительности труда ошибка одного оператора влияет на большее количество результативных показателей и, как правило, затрагивает большее число бизнес-процессов), в уровне регламентации бизнес-процессов (в том числе квалификационных цензах операторов и иных отраслевых барьерах), в сравнительной привлекательности уровня оплаты труда в отрасли по отношению к экономике региона, в напряженности конфликтов в отрасли (количестве забастовок).

Результатом отраслевой специфики является различная подверженность влиянию глобального риск-фактора, которую надо учитывать при управлении рисками. Например, диверсификация портфеля может строиться в соответствии с корреляционной матрицей или коинтеграционным вектором, учитывающими подверженность глобальному риск-фактору различных активов и кредитные риски в соответствии с отраслевой спецификой. Детектор рисков, не объясняемых динамикой глобального



риск-фактора, позволяет планировать наиболее актуальные направления риск-аудита для выявления операционных рисков.

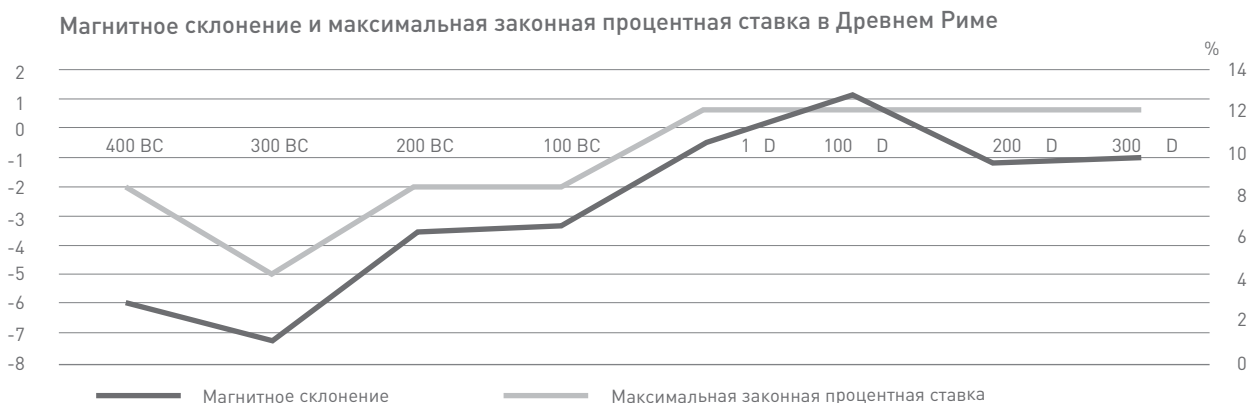
Географическая специфика подверженности влиянию глобального риск-фактора

Географическая специфика подверженности влиянию глобального риск-фактора связана с удаленностью региона, в котором располагается основной бизнес-процесс или объект риска (если это применимо) от постоянно дрейфующих относительно географических координат магнитных полюсов Земли. Например, синусу магнитного склонения (угла между направлениями на географический полюс и на магнитный полюс) пропорциональна горизонтальная составляющая геомагнитного поля, вариация

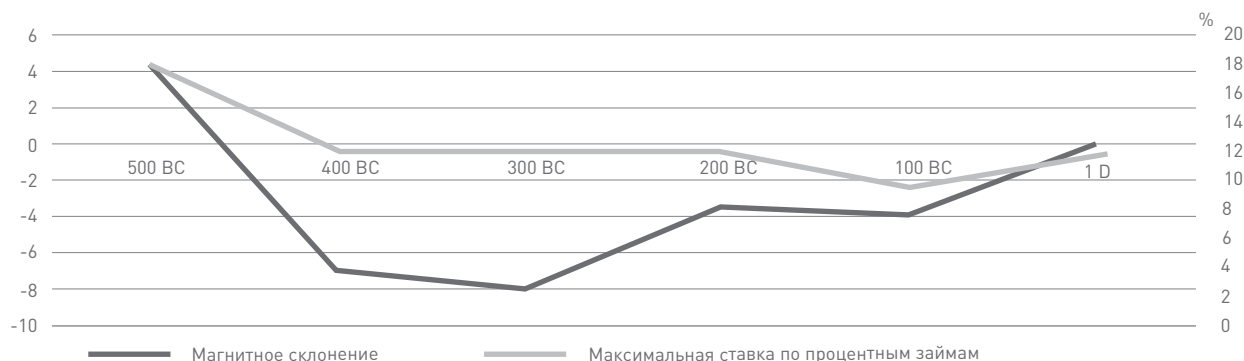
которого определяет индекс геомагнитной активности. Линии равных геомагнитных склонений (изогоны, агоническая линия) смещаются по мере векового движения магнитного поля Земли.

Как известно, процентные ставки включают в себя премии за риск. На рисунках показана схожая динамика вековых магнитных склонений в городе Риме и в Греции, найденных автором по палеомагнитным картам, и максимального установленного законами уровня процентной ставки в Древнем Риме (IV в. до н. э. — III в. н. э.) и Древней Греции (с V в. до н. э.).

Возможно, схожее явление лежит в основе наблюдений Л.Н. Гумилева, согласно которым время от времени происходят массовые мутации («пассионарные толчки»), которые продолжаются не дол-



Магнитное склонение и максимальная процентная ставка по обычным займам в Древнем Риме



ше нескольких лет, затрагивают узкую (до 200 км) территорию, расположенную вдоль геодезической линии и тянущуюся несколько тысяч километров, и обусловлены взрывными процессами.

Сценарий на основе 22-летнего цикла

На основе 22-летнего цикла геомагнитной активности можно выработать сценарий эпох повышения и понижения рисков, например, рисков промышленной аварийности.

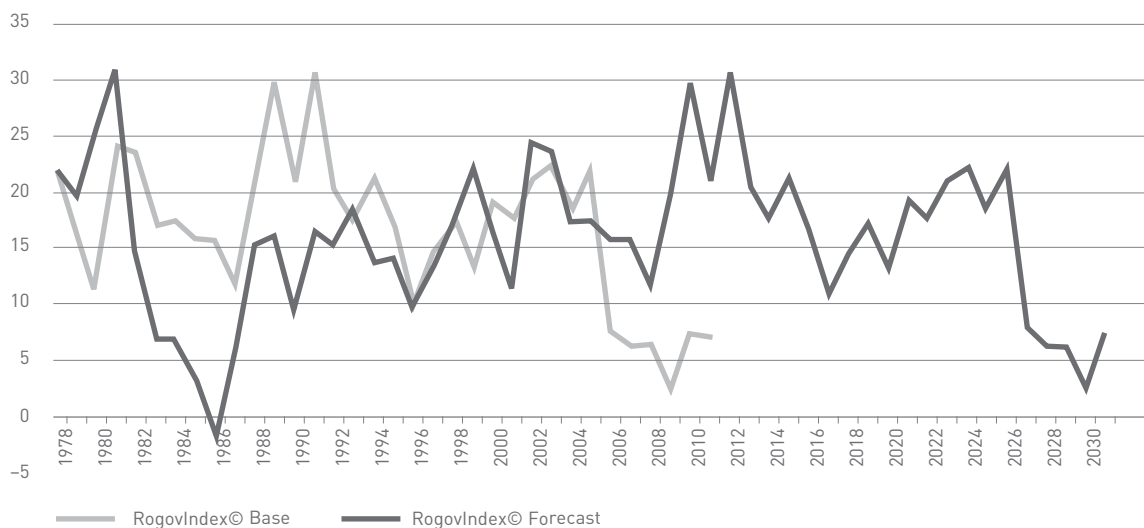
Согласно этому сценарию ожидаются резкий рост рисков в 2013 г. и последующая эпоха снижения вплоть до 2017—2018 гг., начиная с которых опять

ожидается эпоха растущих рисков примерно до середины 2020-х гг., а потом эпоха снижающихся рисков до 2030 г., после чего вновь начнется рост рисков. Это означает, что если сценарий оправдается, то у тех компаний, чей бизнес сумеет пережить кризисы 2013 г., следующий пятилетний план должен быть посвящен зарабатыванию капитала на спокойном рынке и подготовке к будущим рискам начала 2020-х гг.

Бенчмаркинг

Для того чтобы можно было наблюдать, а при желании экспортировать в файл электронных таблиц историю ежечасных, ежесуточных, еженедель-

Сценарий эпох повышения рисков промышленной аварийности на основе 22-летнего цикла геомагнитной активности



ных, ежемесячных, ежегодных (по желанию пользователя — лагированных с учетом или без учета поясного времени) котировок индексов глобального риск-фактора с 1 января 1957 г., создан сайт www.rugovindex.com (можно установить информеры на сайты пользователей). В далекой перспективе — создание рынка запатентованных автором [3] деривативов на космическую погоду (например, опционов и фьючерсов на индексы семейства RogovIndex©), для чего на сайте предусмотрена возможность формирования портфелей из любых комбинаций деривативов и линейных инструментов, а также аналитика.

Уже сейчас на этом сайте можно загрузить в базу данных собственные временные ряды тех или иных показателей (частотных) рисков и визуально сравнивать их динамику с динамикой RogovIndex©, а также с другими рядами из этой базы, пополняемой автором различными временными рядами индикаторов риска (аварийность, частоты дефолтов, волатильность и т.п. и т.д.) из открытых источников, а также пользователями сайта своими данными (к которым ими может устанавливаться различный доступ).

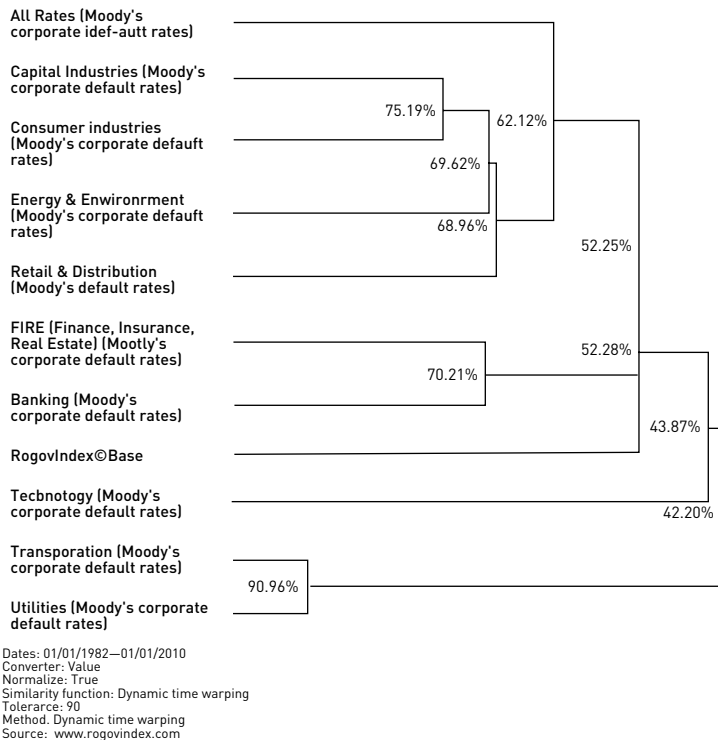
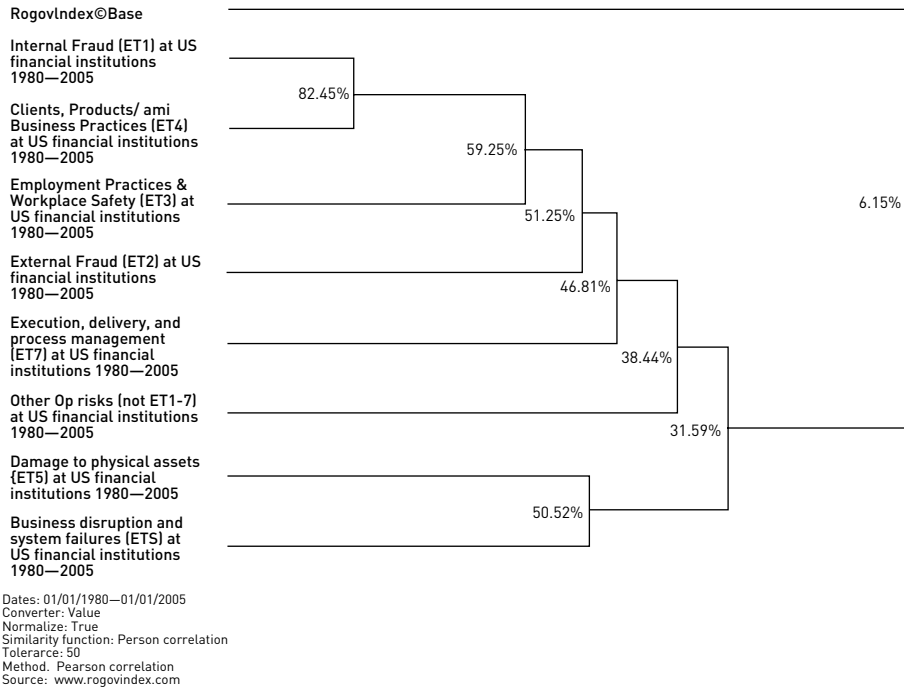
По отдаленной аналогии с тестом причинности коинтегрированных временных рядов по Грейнджеру (Granger-causality test) для целей возможного сценарирования рисков на основе опережающей динамики близких с точки зрения наибольшей общей подпоследовательности рядов с лагированием в пределах доверительного интервала автором был специально разработан следующий тест темпоральности (Rogov-causality): нулевая гипотеза о том, что первый временной ряд из пары рядов не является причиной по Рогову (Rogov-cause) второго временного ряда, отвергается тогда и только тогда, когда есть достаточно длинная наибольшая подпоследовательность этой пары временных рядов, такая, что достаточно велика функция распределения в нуле временных лагов между соответствующими элементами этой подпоследовательности значениями исходных временных рядов (то есть если достаточно велика вероятность отрицательного временного лага между теми значениями пары временных рядов, которые попали в их достаточно длинную наибольшую общую подпоследовательность).

Этот тест позволяет установить, какой из двух временных рядов с достаточно большой наибольшей общей подпоследовательностью вероятнее не является опережающим (не является Rogov-cause), то есть установить, динамика какой из пары рядов может (если может) быть полезной для сценарирования другого временного ряда из этой пары по лагированным значениям.

Например, сыщику с ограниченным личным составом агентов надо изловить двух возможных шпионов А и Б, которые ездят по городам страны, причем кто-то один из них, вероятно, оставляет донесения следующему за ним связному. Если есть достаточно длинный список городов, в которых в одинаковой последовательности побывали они оба, то выписав время запоздания визитов А за визитами Б в эти города, можно составить ряд лагов. Если вероятность отрицательного лага (т.е. опережения визитами шпиона А визитов шпиона Б) мала, то мала вероятность того, что визиты А не являются Rogov-cause визитов Б. Если это так (тест успешно пройден), то устроив слежку только лишь за А, можно вычислить доверительный интервал для лага и организовать засаду для поимки Б в городах, в которых был А соотвествующее лагам время назад.

Для бенчмаркинга рисков по базе данных пользователю предоставляется инструментарий для проведения иерархической кластеризации различными методами на основе интеллектуального анализа временных рядов (time series data mining) с использованием классических метрик (корреляции Пирсона), либо мер близости временных рядов на основе наибольшей общей подпоследовательности (LCSS), с динамическим искажением времени (DTW) [17]. В результате пользователь может построить дендрограмму (филогенетическое древо) рисков и увидеть возможные связи, сходства и различия динамики временных рядов рисков. Все это может аккуратно использоваться для анализа рисков и отбора временных рядов — кандидатов для предупреждающих ключевых показателей рисков (KRI) на основе публичной базы данных (краудсорсинг), с планируемой возможностью подписки на уведомление о скачках будущих значений ряда, что делает доступнее технологии риск-менеджмента для малого и среднего бизнеса.

Примеры кластеризации годовых рядов операционных рисков банков США и частот дефолтов по отраслям и базового индекса глобального риск-фактора RogovIndex©Base:



Заключение

Предложенная теория глобального риск-фактора описывает наблюдаемую взаимосвязь рисков различных типов на различных объектах и в различных бизнес-процессах и открывает перспективы для анализа рисков, а также для использования рыночных механизмов защиты путем диверсификации и хеджирования.

Литература

1. Rogov M. A. (2003). Chaos, Fractals, The «Neurofinancial Theory» and Quantum Financial Mathematics In the New Risk Management Paradigm. Tutorial day's lecture material, RelStat'2003, TSI, Riga.
2. Jansen F., Pirjola R., Favre R. (2000). Space Weather. Hazard to the Earth? Swiss Reinsurance Company, Zurich.
3. Rogov M. A. Method for forming risk management contracts by means of a computer system. International patent application PCT/RU2002/000509 of 26.11.2002 published by The International Bureau on 10.06.2004 under No. WO 2004049228.
4. Hyman A. (2001). The Case for Solar Weather Derivatives a Special to the Desk by Andrew Hyman, PricewaterhouseCoopers.
5. Krivelyova A., Robotti C. (2003). Playing the Field: Geomagnetic storms and International stock Markets. Working Paper 2003–5, Federal Reserve Bank of Atlanta.
6. Rogov M. A. (2005). Global Risk Factors. Materials of The International Symposium on Stochastic Models in Reability, Safety, Security and Logistics, Negev Academic College of Engineering, Beer Sheva, Israel.
7. Rogov M. (2006). Global Risk Factors. Journal of Business Economics and Management 2006, Vol. VIII, No. 1, P. 25—28.
8. Кизилов В. В. Человеческий фактор в безопасности транспорта // Горизонты транспорта: Эффективная транспортная политика. М.: Социум, 2004. С. 373—383.
9. Еремин И. И. Оценка и прогнозирование безопасных условий труда при эксплуатации мостовых кранов: Дис ... канд. техн. наук. Новочеркасск, 2004.
10. Волохина А. Т., Карпова В. В., Мартынюк В. Ф., Прусенко Б. Е., Суворова В. В., Феоктистов А. А. Анализ аварийности и травматизма на объектах систем газораспределения // Безопасность труда в промышленности. 2006. № 6.
11. Cass D., Shell K. (1983). Do Sunspots Matter? Journal of Political Economy, 91 (21), P. 193—228.
12. Jevons W. S. (1878). Commercial crises and sun-spots, Nature XIX, Nov. 14, P. 33—37.
13. Чижевский А. Л. Земное эхо солнечных бурь. М.: Мысль, 1976.
14. Merton R. C. (1974). The Pricing of Corporate Debt: The Risk Structure of Interest Rates. Journal of Finance, 29 (2), P. 449—470.
15. «Geomagnetic Storms» OECD/IFP Futures Project on «Future Global Shocks» CENTRA Technology, Inc., on behalf of Office of Risk Management and Analysis, United States Department of Homeland Security 14.01.2011 IFP/WKP/FGS (2011) 4.
16. Rogov M. (2011). Financial Risk Management (FRM) and Enterprise Risk-Management (ERM) Convergence (Manifesto), Issues of Risk Analysis, Vol. 8, 2011, <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/wp6/documents/2011/ManifestoRMbyRogov.pdf>
17. A. Guo and H. T. Siegelmann. Time-Warped Longest Common Subsequence Algorithm for Music Retrieval, In Proceedings of ISMIR. 2004.



«Дорожная карта» по рисковому ландшафту организации

В. Н. Вяткин, д.э.н., профессор Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

В. А. Гамза, к.э.н., к.ю.н., профессор, председатель Комитета по финансово-кредитному обеспечению бизнеса ООО «Деловая Россия»

Ф. В. Маевский, президент фирмы «IceBoatStudio»

Развитие технологий привело не столько к расширению рискового ландшафта человечества вообще (жизнь во все времена была рискованным мероприятием), сколько к тому, что группа фатальных рисков выросла и количественно, и качественно до таких масштабов, что время от времени неприемлемо сильно угрожает устойчивости человечества во многих отношениях и на многих уровнях. Раньше за ошибки в принятии решений человечество платило такой частью своего благосостояния, которое не сбивало его (человечество) с пути развития, которое так или иначе считалось приемлемо благоприятным. Сейчас технологии стали такими, что за некоторые ошибки обществу приходится платить существенными изменениями образа жизни, которые все более приближаются к полностью неприемлемому будущему. Следовательно, актуализируется потребность в более эффективном и быстром инструменте манипулирования рисками разнообразных систем.

Принято считать, что история не знает сослагательного наклонения: будет только то, что будет. Однако нам так хочется, чтобы завтра было в целом лучше, чем вчера, и чтобы сегодня мы могли бы не упустить возможностей для обеспечения этого. Человечество всегда стремилось понять будущее и влиять на него. Люди всегда хотели повысить возможность успеха своих усилий какими-бы они ни были. Во всех сферах деятельности, принимая решения, люди стремились сегодня угадать путь, который ведет к неприемлемым неприятностям и уклониться от них, делая сегодня нечто превентивно блокирующее эти пути развития завтрашних событий. И это возможно!

Именно в этом контексте понимается философское представление о риске как феномене, понимание которого и манипулирование которым, кажется, позволяет в ощутимой мере изменять количество и качество неудач.

Главные задачи управления риском состоят в том, чтобы:

- выявить те действия, которые, если их предпринять в ближайшем будущем, защитят нас от потерь в будущем более отдаленном;
- целенаправленно наблюдать за развитием событий, чтобы вовремя обнаруживать потенциальные сюрпризы;
- предлагать своевременные меры по поддержанию защищаемого объекта в состоянии готовности принять адекватные меры, которые вернут этот объект на желательную траекторию в любом смысле этого слова.

Что бы мы ни делали, будущее не перестанет быть частично неопределенным. При этом оно хотя бы с большей вероятностью будет, и будет не слишком ужасным в той его части, которая зависит от наших действий. Иначе говоря, главная задача управления риском состоит в том, чтобы оценить различные варианты управленческих решений по шкале от почти безрисковых до фатальных, предоставив лицу, принимающему решения, возможность сознательного выбора сообразно с его рисковым аппетитом. В этом смысле можно говорить о том, что созрела потребность в новой парадигме управления: парадигме

провидения; управления возможностями, а не только событиями и их последствиями; парадигме превентивного управления рисками.

Множество явлений, которые описываются словом «риск» — это феномен многомерный, многоаспектный и изменяющийся во времени. Понимание, а тем более манипулирование такими объектами безусловно требует целостного подхода, что делает его изучение сложным, но не невозможным. Тем более что современные компьютеры позволяют работать с многомерностью, представляя выводы в виде, удобном для человеческого восприятия. Потребность в углублении исследования рисков вытекает из самого технологического прогресса, а возможность — из той его части, которую называют компьютеризацией. Попытки управлять рисками предпринимаются практически всеми людьми и организациями. К сожалению, эти попытки до сих пор фрагментарны. И плохую услугу в этой сфере оказывает то, что слишком часто авторы этих попыток пытаются близоруко ориентироваться на выдачу практически полезных, сулящих быстрые материальные выгоды советов. Но вспомним о том, что нет ничего практичнее хорошо обоснованной теории. Нам представляется, что именно отсутствие общей теории риска тормозит и дезориентирует развитие действительно прикладного управления рисками.

Для того чтобы быть практически полезным, управление рисками организации должно отвечать следующим требованиям:

- быть целостным, то есть держать в поле зрения весь многомерный и многоаспектный рисковый ландшафт организации;
- быть быстрее того, с какой скоростью изменяется рисковый ландшафт;
- вовлекать в работу с рисками по-возможности большее число стейкхолдеров, под которыми понимаются все лица и организации, заинтересованные в деятельности данной организации;
- целесообразно и адекватно манипулировать рисковым аппетитом стейкхолдеров;
- своевременно обнаруживать симптомы рисков и сигнализировать об их опасной динамике;
- представлять актуальный рисковый ландшафт организации в виде, удобном для восприятия человеком;
- быть не слишком трудоемким.

Удовлетворение этих требований без применения компьютеров невозможно. Управленческая наука XX века создала множество методик, предназначенных для того, чтобы помогать управлению человечески-

ми организациями. Главные недостатки этих методик состоят в их разобщенности и трудоемкости.

Нами разработан софтвер, который позволяет преодолевать перечисленные трудности. Компьютерная программа «Дорожная Карта» — это инструмент диагностики рисков организации на основе извлечения информации из ее социальной сети. В отличие от большинства программных продуктов для управленцев «Дорожная Карта» помогает именно руководителю, усиливая его диагностические возможности и ослабляя поток рутины, идущей на него лично. В отличие от программных продуктов типа Систем Поддержки Принятия Решений (СППР) на основе баз данных, эта программа опирается не на данные об организации, а на мнения ее компетентных сотрудников и внешних стейкхолдеров о приоритетах, рисках, миссиях, ценностях и стейкхолдерах. Предлагаемый программный продукт позволяет интегрировать множество методик в один формат с помощью специальной подпрограммы «Генератор диагностических гипотез (ДиаГен)». Переводу в совместимый формат поддаются следующие методики.

- Калькулятор рискованности успешной фирмы (Simons R. How Risky Is Your Company? Harvard Business Review. № 1. (January — February. 1999).
- Карты распределения ответственности, разработанные для управления программой Аполлон (Кинг С., Клиланд Д. Линейные карты распределения ответственности. М.: Прогресс, 1983).
- Матрицы рыночного позиционирования, такие как Матрица МакКинси — Матрица GE, используемые при оценке привлекательности линий бизнеса и рыночных сегментов; Матрица BCG, — инструмент для стратегического управления, созданная основателем Бостонской консалтинговой группы Б. Хендерсоном; Матрица товар-рынок — аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный И. Ансоффом.
- Типология Майерс — Бриггс — система психологического тестирования личности на базе типологии Юнга в 1940-х годах (Myers — Briggs Type Indicator).
- Морфологические матрицы основаны на подборе возможных решений для отдельных частей задачи и последующем систематизированном изучении свойств их сочетаний. Метод разработан Ф. Цвикки. Благодаря этому методу он смог за короткое время получить значительное количество оригинальных технических решений в ракетостроении.
- Таблицы оценки и классификации рисков — на основе продвинутой формулы оценки риска выносятся суждения о компонентах риска, сово-

купность которых позволяет отнести риск к определенной категории в едином формате (В. Вяткин).

- Таблицы оценки рисков аппетита стейкхолдеров — на основе заполнения матрицы «ожидаемость/последствия риска» (В. Вяткин).

- Профилирование стилей управления — на основе тестов, состоящих из ситуационных вопросов, выносятся суждения о склонности респондентов к применению разных стилей управления (Dichter C. How Tough a Manager you Are. Boston, 1989).

- Матрицы — домики качества и нововведений (Hauzer J.R. The Quality House. Harvard Business Review, 1988; В.Вяткин, Графические методы в управлении. М.: Экономика, 1978).

Структура программы «Дорожная Карта» представлена на рис. 1.

Возможность быстро и недорого производить целенаправленные управленческие диагностики позволяет превентивно и документированно повышать точность, оперативность и согласованность управления. Кроме того, эта технология позволяет производить исследования в области управления. Кроме того, что по мере ее использования «Дорожная Карта» адаптируется к особенностям сферы интересов использующего ее руководителя, она может уточняться отраслевыми версиями и развиваться версиями со все более углубляющейся логикой блока «Диагност». Эта логика опирается на статистику,

комбинаторику, нечеткую математику, теорию рисков, нейросети, фрактальные структуры и другие классические и современные теории.

Главный логический модуль, содержащий ноу-хау, — это «Диагност». Он сопоставляет матрицу ответов со словарем диагностических гипотез по критериям, закладываемым в диагностическую методику. Модуль «ДиаГен», также содержащий ноу-хау, позволяет сделать разнообразные методики совместимыми. Остальные модули служат инфраструктурой для «Диагностика».

Модуль «Настройщик» позволяет шаг за шагом адаптировать «Дорожную Карту» под специфику данной организации. Интерактивный «Вебсайт-опросник» под управлением пользователя или модуля «Диспетчер автоматических диагностик» рассылает приглашения и напоминания респондентам на все современные средства связи, а также и сообщения модулю «Протоколист с базой данных».

Интерфейсы программы удобно интуитивны для пользователя-руководителя.

При построении логики программы мы исходим из гипотезы, утверждающей, что коллективное мнение часто отражает реалии гораздо точнее, чем индивидуальные суждения руководителей. Мы называем его принципом «глас народа — глас Божий». Приведем два примера.

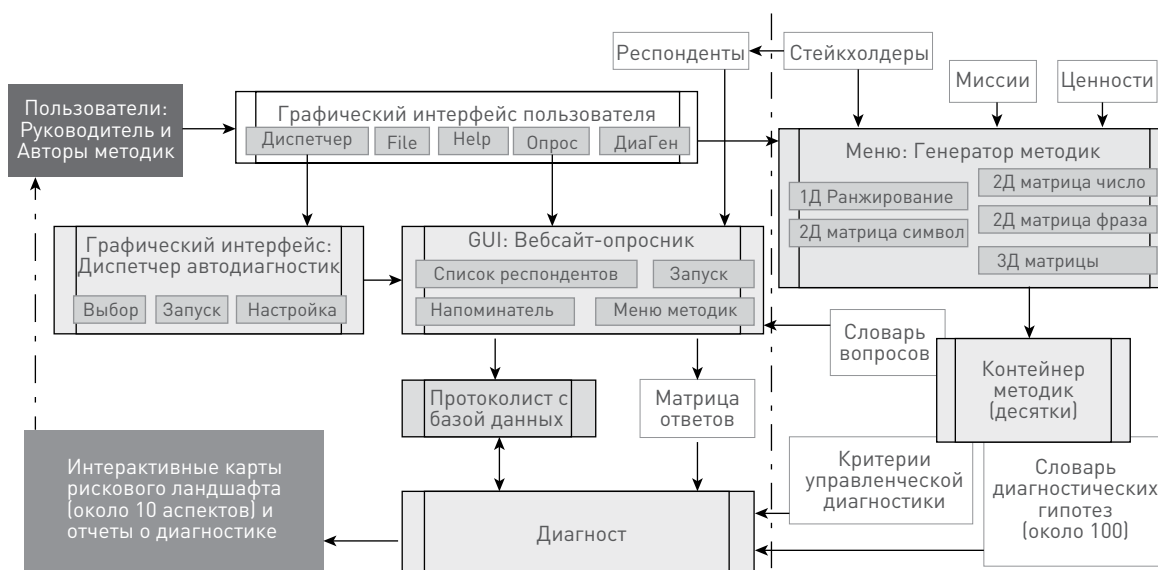


Рис. 1. Структура программы «Дорожная Карта»

Пример 1. На митинге 13 января 2012 в Москве были выданы следующие оценки количества участников в тысячах человек (сведения получены по радио и ТВ):

- 8 — какое-то агентство;
- 9,5 — полиция с вертолета;
- 25 — якобы прошли через контрольные рамки (по данным независимых наблюдателей);
- 30 — минимум по оценкам организаторов митинга;
- 50 — максимум по оценкам организаторов митинга.

Среднеарифметическая оценка:

$(8+9,5+25+30+50)/5=24,5$. Сколько было участников на самом деле? Независимый блоггер Дм. Терновский провел подсчет с помощью восьми помощников, расположенных равномерно на всех входах к месту сбора с механическими счетчиками в руках. На другой день результат прямого визуального подсчета был обнародован по радио «Эхо Москвы» — 24,5 тысячи человек.

Пример 2. Из научно-популярного видеофильма «Удивительный код жизни» BBC Дискавери, www.cineplex.ru.

В трехлитровую банку экспериментаторы доверху засыпали драже и предложили 160 служащим одной фирмы на глаз оценить количество конфет в банке. Служащие выдали оценки с разбросом от 550 до 20 000 драже.

Средняя оценка составила 5235 драже.

Потом экспериментаторы посчитали фактическое количество конфет в банке.

Их оказалось там 5241 (точность 99,89%).

Только четыре респондента своими ответами попали в сектор плюс-минус 10 драже, и ни один не назвал точного количества.

Любой руководитель среднего звена и выше способен привлечь до 15 помощников. Главные трудности использования коллективных оценок:

- трудоемкость и медленность опросов;
- несовместимость ответов;
- огромная трудоемкость полной обработки совокупности полученных ответов;
- высокая требовательность к аналитико-диагностическому интеллектуальному потенциалу и профессионализму руководителя, обрабатывающего множество полученных ответов.

«Дорожная Карта» позволяет устранить эти трудности. Это делается, в частности, с помощью новой, более точной формулы оценки рисков. Дело в том, что при оценке серьезности рисков до сих пор используется концепция, выдвинутая в XVII веке группой испано-французских монахов во главе с Антуаном Арнолдом (Arnauld). Она состоит в том, что опасность конкретного риска выводится из учета всего двух параметров: возможности реализации рискового события и потенциала его сокрушительности. Мы предлагаем оценивать риски с учетом большего числа параметров на основе формулы, которая и используется в алгоритме «Дорожной Карты».

Концепция А. Арнолда с предположением, что риск оценивается одним единственным человеком на ближайшую перспективу, может быть представлена в виде функционала:

$$R = F \{U; P\},$$

где R — оценка общей рискованности данного события;

U — оценка обобщенной неопределенности реализации данного события;

P — оценка совокупных потенциальных последствий реализации рискового события.

С учетом многомерности рисков мы предлагаем следующую общую формулу:

$$R = F \{U; P; S; A; L; M; G\},$$

где S — суммарная ставка, то есть издержки по приобретению права принять на себя данный риск;

A — рисковый аппетит оценщика риска;

M — фактор черного лебедя. Этот термин был недавно введен Н. Талебом (Taleb). Он описывает этим термином диспропорционально важную роль некоторых редких событий, которые чреватые серьезными последствиями и которые чрезвычайно трудно предсказуемы или непредсказуемы вовсе. Буква M здесь используется от английского mysterious, т.е. загадочный;

L — обобщенный фактор сожалений. Этот фактор в нашем понимании близок к фактору сожалений (от Regret), введенному Р. Дембо и Э. Фрименом (Dembo, Freeman). Мы используем букву L от Lamentation, что можно перевести как «возрыдание, плач по несвершившемуся, но когда-то возмож-

ному». Фактор сожалений — это показатель психологический и экономический;

G — фактор легкой руки или интуиции лиц, оценивающих риск, под которым мы подразумеваем гипотезу о том, что некоторым людям при принятии рискованных решений везет больше, чем другим. Это может быть влиянием накопленного опыта, а также природной интуиции и стереотипов поведения разных людей.

Простота формулы кажущаяся.

Во-первых, практически все аргументы этой формулы многомерны, и методы их оценки неочевидны.

Во-вторых, существует множество разнородных видов неопределенности и потенциальных последствий реализации данного рискованного события, сведение которых в один числовой показатель требует не просто суммирования или даже интегрирования, а синергирования разнородных множеств, которое мы обозначаем символом \mathcal{E} .

В-третьих, некоторые аргументы могут довольно сложным образом зависеть от времени.

В-четвертых, еще одно уточнение связано с идеей Д. Бернулли, который заметил, что разные респонденты по-разному оценивают риск в зависимости от:

- накопленного им благосостояния (стоимости рисковладельца);
- ранжирования аспектов, принятого данным рисковладельцем (система ценностей);
- рискованного аппетита рисковладельца (психологическая характеристика). Иначе говоря, оценка риска зависит от того, кто его оценивает. В более широкой постановке вопроса следует вместо благосостояния использовать показатель качества жизни рискователя в момент принятия риска (Q_0). Изменения качества жизни не безвозмездны: стремясь улучшить это качество, человек может его ухудшить, расходуя часть уже достигнутого качества жизни. Риск — это мера приемлемости возможного изменения благосостояния рискующей системы. Использование одного благосостояния ради другого — это риск. Таким образом, одна из сторон риска — это ощущение удовлетворенности соотношением ожидаемого изменения качества жизни в будущем и соответствующим ожидаемым изменением достигнутого качества жизни, которым, возможно, придется пожертвовать ради ожидаемого будущего. Владелец риска, рискующий субъект и лица, принимающие решения, могут выигры-

вать в одном аспекте и одновременно проигрывать в другом.

Алгоритм вычисления риска мы представим в виде **базового варианта формулы оценки риска**:

$$R = f\{G\mathcal{E}A\} LF \{U_i(t)\mathcal{E}_m[P_n(t);S(t)]\} / Q_0 + M.$$

В каких единицах измерения должен оцениваться риск R ? В безразмерных баллах, наиболее удобную шкалу и трактовку которых предстоит уточнить и адаптировать шаг за шагом к специфике каждого владельца риска на основе систематических диагностик. И программа «Дорожная Карта» дает возможность Пользователю-руководителю самостоятельно проводить такие диагностики.

«Дорожная Карта» позволяет руководителю:

- расширять сферу своей влиятельности и увеличивать круг управляемых помощников за счет возможности быстро опрашивать и оценивать ответы широкого круга помощников, а также протоколировать характеристики их поведения в отношении миссий, в диагностику которых они вовлекаются;
- ранжировать факторы, важные для управления, и предвидеть развитие рисков, своевременно сигнализируя о симптомах назревающих проблем на основе различных диагностических методик из «Контейнера методик». Эти компоненты размечаются в светофорные цвета на интерактивной карте, которая по итогам диагностики подается на дисплей руководителя с акцентом на наиболее актуальные симптомы проблем по установленным индикаторам риска;
- выявлять рискованый аппетит и психологические характеристики стейкхолдеров, в том числе их личный, должностной и групповой рискованый аппетиты, на основе протоколирования их участия в диагностиках, запускаемых Руководителем-пользователем или «Диспетчером автоматических диагностик»;
- выявлять неформальную структуру коллективов на основе выявления потенциальных коалиций сторонников и противников миссий, которое производится «Диагностом» на основе данных «Протоколиста»;
- выявлять уровень и сферы компетентности сотрудников на основе сравнения индивидуальных ответов данного респондента с усредненными показателями всей группы респондентов, а также с историческими данными прошлых диагностик;
- снизить нагрузку на руководителя, сокращая количество совещаний и автоматизируя часть его рутинной работы тем, что значительная часть формальной и логической работы по обсуждению

коллективных решений переносится на компьютер, уменьшая потребность в созыве совещаний. Более того, хорошо работающие испытанные методики могут ставиться на автоматический регулярный повтор через модуль «Диспетчер автоматических диагностик»;

■ оценивать все компоненты базовой формулы риска на основе принципа «глас народа — глас Божий» и на этой основе классифицировать риски с помощью встроенных в программу многомерных таблиц;

■ ...

«Дорожная Карта» выдает гипотезы о проблемах организации в следующих формах:

- интерактивных карт проблемных зон;
- сигналов о критических индикаторах рисков;
- характеристик сотрудников и внешних стейкхолдеров;
- социограмм группировок стейкхолдеров по мнениям;
- карт различия мнений руководителя и стейкхолдеров;
- списков проблемных подразделений;
- карт проблемных зон миссий, выполняемых организацией;
- графиков динамики проблемных зон во времени;
- рекомендаций о возможных ответах на актуальные риски;
- оценки состояния ценностей организации;
- текстовых отчетов о результатах диагностик;
- ...

«Дорожная Карта» постепенно самообучается и автоматизируется:

- стейкхолдеры набирают опыт в диагностике;
- сотрудники тренируются мыслить в едином формате;
- пополняется совместимыми методиками диагностики;
- накапливается база данных;

- уточняются списки гипотез, критериев и типовых рекомендаций;
- расширяется круг диагностируемых сфер жизни организации;
- проверенные диагностики автоматизируются по управляемому графику;
- самоуточняется под специфику организации;
- углубляется и инструментально усиливается логика диагностики.

Основные целевые пользователи программы «Дорожная Карта»:

- действующие руководители среднего и высшего звена;
- кадровые резервы управления;
- учебные заведения по управленческим специальностям (прежде всего — Мастеров Делового Администрирования, MBA);
- разработчики новых методик управления и консультативные фирмы;
- по мере пополнения батареи методик и локализации пользователями «Дорожной Карты» могут стать все руководители среднего и высшего звена всех организаций во всем мире.

По данным национальных статистических обзоров экономически развитых стран, около 1% населения относятся к категории управленческих работников среднего и высшего звена, для которых предназначена «Дорожная Карта». Это значит, что в мире насчитывается до 50 миллионов потенциальных пользователей этого продукта. Еще примерно столько же учатся по управленческим специальностям и входят в кадровые резервы управления организаций.

Речь идет о новой технологии целостного диагностического управления. Это технология превентивного управления, повышающая точность, социальную адаптивность и оперативность управления. Это путь к реализации подлинно коллегиального управления. Интеграция результатов науки управления XX века должна и может дать веку XXI качественно новую технологию управления.

Разграничение функций управления рисками, внутреннего контроля и аудита



А. А. Ворончихин, финансовый директор ОАО «Карельский окатыш»

Любое предприятие, функция и, если говорить шире — не только о бизнесе, любой вид деятельности проходит различные стадии зрелости. На каждом этапе развития компании его собственники и руководство в том или ином порядке устанавливают приоритеты для более или менее широкого перечня целей, между которыми нужно распределить ресурсы. При этом независимо от масштабов бизнеса и его отраслевой принадлежности — от небольшого продовольственного магазина до многоотраслевого транснационального конгломерата — капитан этого корабля осознает, что любому делу присущи риски, способные воспрепятствовать достижению поставленных целей. Соответственно, этими рисками нужно управлять. С другой стороны, как сама реализация проекта/стратегии, так и управление соответствующими рисками требуют ресурсов, использование которых необходимо контролировать.

Например, возьмем уже упомянутый продовольственный магазинчик на углу. Нам уже стала привычна форма «супермаркета» — организация торговли с открытой выкладкой товаров. К слову, трудно уже представить что-то иное независимо от группы товаров — она применяется сейчас практически повсеместно, от аптеки до магазина автозапчастей. Причина появления и господства такого формата очевидна — покупатель гораздо больше склонен к покупке, если есть возможность своими глазами увидеть товар, руками потрогать, при необходимости ознакомиться с ингредиентами, прочесть инструкцию, тут же сравнить с аналогами. Одновременно для сопровождения процесса покупки в таком случае требуется гораздо меньше персонала — ведь клиент выбирает продукты (стройматериалы, одежду, да что угодно), взвешивает, кладет их в тележку и везет к кассе самостоятельно. Таким образом экономятся ресурсы при максимизации выручки. Но это порождает и риски: возможность реализации товаров с истекающим сроком годности по прежней цене становится ниже, увеличивается процент порчи продуктов (особенно — овощей и фруктов), да и вероятность кражи растет. Соответственно, появляется необхо-

димость в оценке рисков, управления ими и контроле над всем процессом. Например, статистика естественной убыли товаров различных категорий и данные по динамике продаж помогают оценить риски. Перечень возможных мер по управлению рисками и вовсе широк — снижение цен на сыр, срок годности которого истекает через три дня, упаковка фруктов в пластиковые коробочки стандартного веса, выкладка менее популярных товаров в более удобные места и т.п. Видеокамеры и наблюдатели-консультанты одновременно и обеспечивают сбор информации, и снижают вероятность некоторых рисков событий, и обеспечивают общий контроль над эффективностью процесса в целом. Периодические проверки директора магазина позволяют увидеть все происходящее взглядом со стороны, внести улучшения в бизнес-процессы, проконтролировать непосредственных участников процесса (продавцов) и выработать новые процедуры контроля и управления рисками, скорректировать и сами целевые ориентиры (скажем, уровень выручки на квадратный метр торговых площадей и на одного посетителя), и способы их достижения.

Как видим, даже в небольшой бизнес-единице управление рисками и внутренний контроль не просто являются близкими друг другу понятиями, но тесно взаимосвязаны, перетекают друг в друга и являются неотъемлемыми составляющими процесса управления в целом. С ростом масштабов деятельности и усложнения организационной структуры компании корректировок требуют и управленческие процессы, а риск-менеджмент, внутренний контроль и внутренний аудит принимают форму организованной деятельности, имеющей свои принципы и способы функционирования и взаимодействия. При этом очень важно не превратить контроль в самоцель, когда бюрократические процедуры теряют связь с целями организации и уже неспособны помочь их достижению — т.е. теряется сам смысл контроля и управления рисками. В частности, известен пример компании General Electric, которая в середине XX века была близка к процедуре банкротства —

в тот момент порядка 70% из 100 тысяч сотрудников компании занимались контролем друг над другом. Сейчас эта корпорация является одним из эталонов по организации системы внутреннего контроля, корпоративного управления и риск-менеджмента. Попробуем же разобраться, как наиболее рационально построить систему внутреннего контроля и управления рисками, чтоб эти функции взаимодополняли, но не создавали препятствий друг другу.

Бизнес-литература и теория управления обычно оперирует как минимум тремя взаимосвязанными понятиями — «риск-менеджмент», «внутренний контроль» и «внутренний аудит». Управление рисками по сути своей является среди них самой «старой» и развитой функцией, поскольку присуще любому бизнесу с момента появления товарообмена. Но при этом как наука или организованная форма работы риск-менеджмент гораздо моложе, скажем, внутреннего аудита: риск-менеджмент как профессия оформился в 1970—1980-х годах, в то время как первая (и самая развитая) профессиональная организация внутренних аудиторов The Institute of Internal Auditors образована в 1941 г. и насчитывает к настоящему времени более 200 тысяч активных участников, а единая международная профессиональная сертификация Certified Internal Auditor, подтверждающая квалификацию внутреннего аудитора, учреждена в 1974 г., в то время как ни одна существующая сертификация риск-менеджеров, к сожалению, пока не получила всемирно признаваемого статуса.

Современная теория и практика (в частности, стандарты COSO ERM — Enterprise Risk Management, UK Corporate Governance Cadbury Act и другие) содержательно выделяют систему внутреннего контроля как наиболее широкое понятие, включающее в себя внутреннюю контрольную среду и корпоративное управление, собственно риски, их оценку и процедуры управления ими, включая контрольные процедуры как один из способов выявления и управления рисками.

Внутренний же аудит представляет собой функцию, параллельно с риск-менеджментом обеспечивающую эффективность системы внутреннего контроля и управления предприятием в целом. По определению Института внутренних аудиторов, внутренний аудит является деятельностью по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации.

Главное отличие внутреннего аудита от смежных направлений, включая риск-менеджмент — независимость самой функции как предпосылка объективности, требуемой от аудиторов. В этом контексте независимость, согласно стандарту 1110 — это свобода от обстоятельств, которые угрожают способности добросовестно и непредвзято выполнять работу и ясно выражать и отстаивать свое мнение, не подстраивая его под мнение других. Как правило, это обеспечивается посредством организационной структуры — подотчетности органу управления такого уровня, который позволил бы подразделению внутреннего аудита выполнять свои обязанности. На практике таким органом обычно является Совет директоров или другие представители собственника. Организационно, пожалуй, это главное отличие внутреннего аудита от других контрольных органов и функции управления рисками. Внутренний аудит несет ответственность за объективность своих заключений и содержательность рекомендаций по способам управления рисками, устранению недостатков, осуществляет мониторинг исполнения мероприятий, разработанных по результатам проверок или консультационных заданий, и их эффективности, то есть привели ли меры, разработанные менеджментом на основании рекомендаций внутреннего аудита, к снижению уровня рисков. Он может участвовать во внедрении мероприятий, обычно — в качестве консультанта. При этом аудитор не принимает окончательного решения по способам управления рисками и устранения выявленных недостатков системы внутреннего контроля и не несет ответствен-

Критерий	Риск-менеджмент	Внутренний аудит
Подчиненность менеджменту	Входит в состав команды	Независим от менеджмента
Поддержание систем управления рисками и внутреннего контроля	Непосредственно участвует в поддержании системы управления рисками и внутреннего контроля	Независимо оценивает эффективность процедур риск-менеджмента и внутреннего контроля
Работа по улучшению систем РМ и ВК	Разрабатывает и внедряет мероприятия по улучшению	Разрабатывает рекомендации
Отчетность	Отчетность менеджменту разных уровней	Отчетность высшему исполнительному руководству и Совету директоров

ности собственно за исполнительскую дисциплину при реализации данных действий. Но сама поддержка процесса идентификации, анализа, оценки и оптимизации ключевых рисков компании может быть возложена на внутренний аудит наряду с подразделениями риск-менеджмента.

В любой организации независимо от ее размера и масштабов деятельности сложно представить, чтоб обязанности по повседневной оценке рисков и управлению ими были возложены на какой-то отдельный орган, будь то специализированное подразделение риск-менеджмента или департамент внутреннего аудита. Это неэффективно с точки зрения трудовых затрат и экономически нецелесообразно — слишком много рисков и участков, на которых необходимо этими рисками управлять.

Управление рисками — неотъемлемая часть работы менеджмента. Возьмем любые виды рисков — от рисков охраны труда и промышленной безопасности до рыночных, финансовых и даже политических рисков. Тактику перехода, например, на спотовый рынок Китая в случае сокращения спроса на традиционных европейских рынках (например, при торговле сырьем) выбирает менеджер по продажам. При колебаниях курсов валют хеджирование финансовых потоков — инструмент, который может применить казначей или CFO компании. Оценка рисков, препятствующих безопасному выполнению работ, и предупреждение наступления рисков события и вовне проводит каждый мастер производственного подразделения и сотрудник, непосредственно выполняющий работы. Например, при осуществлении ремонтных работ на заклинившей станке отключается как само аварийное оборудование, так и, если необходимо, рядом работающие механизмы. А при погрузочно-разгрузочных работах бригадир выбирает стропы по длине, крепости и способам крепления соответствующие грузу, лестницы с крюками или передвижные трапы в зависимости от типа транспортного средства.

Но выработку стандартов в области управления рисками, разработку корпоративных методик в отношении ключевых рисков, координацию работы по формированию внутренних нормативных документов в области риск-менеджмента, консолидацию данных по оценке рисков на уровне всего предприятия

(в более крупных организациях — и далее на уровне сегмента/дивизиона и всей корпорации) и информирование менеджмента и Совета директоров о текущем статусе этой работы осуществляют специализированные подразделения риск-менеджмента. Эту деятельность можно сравнить с другой похожей функцией, являющейся важной частью организации производственного процесса — точно так же Техническая дирекция (отдел главного технолога и т.п.) занимается разработкой технологических карт и определением оптимальных способов выполнения операций производственными подразделениями — цехами, транспортными колоннами, ремонтными участками.

При этом в конечном итоге ответственность за создание, администрирование, оценку системы внутреннего контроля и управление рисками по-прежнему несет топ-менеджмент компании.

Деятельность по организации и функционированию системы внутреннего контроля и управления рисками можно представить в форме предлагаемой схемы, которая начинается с целеполагания и через выявление, оценку рисков, определение возможных способов управления ими и использование этих инструментов приходит к мониторингу результатов деятельности системы, на основании которых вновь могут корректироваться цели компании и отдельных бизнес-процессов.



Ответственность же и обязанности основных участников процесса управления рисками принято распределять следующим образом.

Вклад РусРиска в развитие риск-менеджмента.
Методологические аспекты и практика успешного управления рисками

Стадия процесса	Совет директоров	Менеджмент	Подразделения риск-менеджмента	Внутренний аудит
Постановка стратегических целей	Общий надзор за адекватностью и эффективностью системы управления рисками, утверждение наиболее существенных решений, обеспечение условий для создания эффективной контрольной среды, административная поддержка системы управления рисками, обеспечение ресурсами для надлежащего функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля	Ответственность за постановку стратегических целей и разработку плана по их достижению	Продвижение системы управления рисками; анализ актуальности стратегических целей (возможно, бенчмаркинг с конкурентами)	Продвижение идей системы управления рисками; аудиты стратегических планов; консультации
Определение риск-аппетита		Определение и утверждение риск-аппетита	Методика определения риск-аппетита; подготовка решений	Продвижение идей системы управления рисками; аудиты стратегических планов; консультации
Выявление целей и рисков		Декомпозиция стратегических целей на операционные. Выявление рисков, утверждение перечня рисков	Методика идентификации рисков и выявление рисков. Анализ операционных целей на соответствие стратегии	Анализ операционных целей на соответствие стратегии; консультации
Оценка рисков		Оценка рисков, утверждение результатов оценки	Оценка рисков, методика оценки	Независимая оценка рисков на этапе годового планирования и отдельных проверок
Выработка способов реагирования на риск и управления рисками		Выработка и утверждение мероприятий	Выработка мероприятий, консультации при выработке мероприятий, анализ адекватности выбранных мероприятий	Консультации при выработке мероприятий, анализ адекватности выбранных мероприятий
Реализация стратегий реагирования на риск/внедрение методов управления рисками и контрольных процедур		Исполнение мероприятий	Участие в выработке мероприятий; контроль исполнения	Контроль выполнения мероприятий, анализ адекватности выбранных мероприятий
Информация и коммуникация		Подготовка отчетности по эффективности системы управления рисками; организация взаимодействия в рамках управления рисками по всем уровням иерархии и между всеми подразделениями компании	Подготовка отчетности по эффективности системы управления рисками	Подготовка независимой отчетности по эффективности системы управления рисками

Стадия процесса	Совет директоров	Менеджмент	Подразделения риск-менеджмента	Внутренний аудит
Мониторинг системы управления рисками		Подготовка мер по совершенствованию системы управления рисками; исполнение корректирующих мероприятий	Подготовка мер по совершенствованию системы управления рисками; мониторинг выполнения мероприятий	Мониторинг выполнения мероприятий; независимые отчеты об адекватности и эффективности системы управления рисками на основании мониторинга выполнения мероприятий

Попробуем проиллюстрировать данный подход на простом примере рисков обеспечения производства (supply chain risks) по одной из товарных номенклатур горно-обогатительного комбината, входящего в вертикально-интегрированную металлургическую компанию.

Шаг 1. Установление стратегических целей

Допустим, в качестве стратегической цели всей корпорации по предложению Правления Советом директоров утверждена цель по закреплению в течение трех лет в тройке лидеров по объемам производства и абсолютному размеру EBITDA на трех ключевых рынках. Эта же цель по предложению Дирекции по стратегическому развитию рассматривается на заседании Правления горнодобывающего дивизиона и транслируется для «нашего» ГОКа. Как видим, цели прорабатывает менеджмент, утверждает — Совет директоров.

Шаг 2. Каскадирование операционных целей

Для укрепления рыночной позиции предприятию необходимо обеспечить определенный объем производства нужного потребителям качества, например ежегодно 10 млн т железорудного концентрата с содержанием железа не менее 69%. Эта операционная цель утверждается для производственных подразделений комбината Генеральным директором. В свою очередь, для обеспечивающих функций по представлению функциональных дирек-

торов также устанавливаются соответствующие задачи. В частности, коммерческой дирекции — обеспечить бесперебойное снабжение производства материалами и запчастями со средним сроком оборачиваемости запасов в 50 дней, ростом цен на ТМЦ и услуги не выше 3% ежегодно (т.е. ниже среднегодовых темпов инфляции). Операционными годовыми целями финансовой дирекции может быть среднегодовой размер оборотного капитала не более 70 млн долл. США, и операционный денежный поток (для обеспечения необходимой ликвидности и достижения производственных показателей и показателей прибыльности), например, 300 млн долл. США.

Шаг 3. Определение риск-аппетита и формирование реестра ключевых рисков

Ежегодно корпоративным Управлением риск-менеджмента совместно с менеджментом предприятий и ключевыми руководителями дивизионов и корпоративного центра проводится работа по актуализации карты рисков холдинга. В результате данной оценки риск-менеджмент формирует предложения по включению в годовой реестр ТОП-20 наиболее существенных рисков и установлению уровня риск-аппетита — скажем, в размере 50 млн долл. для группы компаний и 10 млн долл. для отдельного предприятия. Эти предложения согласовываются с ключевыми менеджерами, проходят проверку Службы внутреннего аудита, рассматриваются на заседании Правления и утверждаются Советом директоров.

Шаг 4. Оценка рисков на уровне предприятий в разрезе операционных целей

Одновременно на предприятии в рамках формирования бизнес-плана на следующий год менеджмент по каждому функциональному направлению проводит оценку рисков, способных повлиять на выполнение операционных целей. Работа проходит с привлечением для консультаций сотрудников централизованного Управления риск-менеджмента. Параллельно на основании этой оценки формируется Службой внутреннего аудита по согласованию с риск-менеджерами и менеджментом на местах составляется годовой риск-ориентированный план аудиторских проверок.

В частности, в ряду операционных рисков горнодобывающего предприятия существенным является обеспеченность крупногабаритными шинами для карьерной техники — самосвалов, погрузчиков, колесных бульдозеров. Годовое потребление шин превышает 1000 штук, а стоимость каждой покрышки может превышать 40 тыс. долл. В мире всего несколько заводов, производящих такую продукцию, и квоты на поставку распределены по потребителям на несколько лет вперед. Соответственно, исходя из ситуации можно выделить два риска — сбой поставок и необеспечение надлежащих условий хранения и эксплуатации уже закупленных шин. Указанные риски потенциально могут превысить порог риск-аппетита предприятия, а в своих крайних проявлениях — и риск-аппетит Группы. Соответственно, степень внимания к управлению этими рисками со стороны как руководства предприятия, так и риск-менеджмента будет высоким. Вопрос условий хранения шин также войдет в годовой план деятельности внутреннего аудита.

Шаг 5. Выбор способов реагирования на риск и процедур управления рисками

Перечень доступных мер по управлению риском сбоя поставок в условиях монопольного рынка и конкуренции потребителей между собой не представляется широким: долгосрочные контракты являются неотъемлемой характеристикой этого рынка. В качестве дополнительной меры можно рассматривать заключение контракта на восстановление использованных шин: под наблюдением производителей продукции (Michelin, Bridgestone) такие услуги оказывают несколько десятков предприятий по всему миру, и создание аварийного запаса восстановленных шин для предотвращения простоев в случае

форс-мажора выглядит разумным и достаточным шагом. Ресурс восстановленных шин, разумеется, существенно ниже новых, а стоимость в пересчете на тонно-километр перевозок выше, поэтому рассматривать использование восстановленных шин как долгосрочную альтернативу новым не приходится, но в качестве мероприятия по управлению риском — вполне подходит.

Следующее направление — обеспечение условий хранения. Существуют отраслевые стандарты и рекомендации производителей, согласно которым следует избегать воздействия на шины перепадов температур («прохождение через 0 градусов»), попадания осадков внутрь шины и хранения под углом. Идеальным является наличие закрытого вентилируемого склада со специальными стеллажами для вертикального хранения шин («стоя», как в рабочем положении при установке на технику).

Однако, разумеется, постройка такого склада довольно большой площади (порядка 1,5 тыс. м² только для самих стеллажей) с учетом необходимости обеспечения маневра достаточно крупногабаритной погрузочно-разгрузочной техники внутри него (высота шин — до 3,5 м) — мероприятие дорогостоящее и с учетом скорости оборота шин (в среднем — 3 месяца) менеджмент — коммерческий директор и начальники цехов-эксплуатантов принимают решение о выравнивании открытой площадки и возведении навеса. Производители дают заключение, что при условии хранения не более 4 месяцев данных мер будет достаточно. Принятое мероприятие выполняется, подразделение риск-менеджмента информируется коммерческой дирекцией об оборудовании склада с целью снижения рисков.

Шаг 6. Проведение аудиторской проверки

В течение года в соответствии с планом работы Служба внутреннего аудита проводит проверку условий хранения шин на предмет эффективности выбранных менеджментом действий. В результате проверки выявляются недостатки: навес возведен, но с целью ускорения реализации проекта специальные стеллажи не были смонтированы, а использованы имеющиеся. Вследствие этого шины хранятся под углом сверх допустимого (45 градусов), некоторые шины имеют следы небольшой деформации. Кроме того, зная, что средний период оборачиваемости шин составляет 3 месяца, работники склада, экономя затраты на погрузку-разгрузку, берут ближайшие шины, а не первые поступившие. В результате пусть

для небольшого количества покрышек, но сохраняется вероятность хранения более 4 месяцев. Аудиторами выявлено несколько шин (это легко сделать, поскольку они имеют идентификационные номера), хранившихся 6 месяцев.

В результате проверки аудиторы предлагают смонтировать стеллажи, организовать учет шин по срокам хранения и соответственно выдавать ТМЦ с самым ранним сроком поступления.

Шаг 7. Утверждение и реализация плана мероприятий

Руководство коммерческой дирекции предприятия решает, что наиболее дешевый и быстро реализуемый способ учета — наклейка цветных меток на шины, обозначающий квартал, в котором они были оприходованы на склад (например, зеленый, красный, синий, желтый). Соответственно, таким способом можно снизить риск длительного хранения шин буквально немедленно. Стеллажи заказываются к изготовлению в подрядной организации по чертежам производителя шин.

О реализованных мерах информируется подразделение риск-менеджмента и Служба внутреннего аудита.

Шаг 8. Информирование руководства и Совета директоров

При подготовке квартальной отчетности для высшего руководства и Совета директоров Служба внутреннего аудита включает в отчет описание выявленных рисков с указанием мер, принятых менеджментом до и после проверки для управле-

ния этими рисками. Отчет согласовывается с риск-менеджерами и руководством предприятия, рассматривается на заседании Комитета по аудиту Совета директоров. По итогам рассмотрения принято решение в течение года провести мониторинг ситуации.

Шаг 9. Мониторинг эффективности реализованных мер по управлению рисками

В течение года, до ежегодной процедуры по актуализации карты рисков внутренний аудит проведет мониторинг — короткую проверку исполнения выбранных менеджментом мероприятий: установлены ли стеллажи, сколько времени хранятся шины, имеются ли в итоге деформации и т.п. В рамках актуализации карты рисков риск-менеджеры используют полученную от внутреннего аудита информацию для ранжирования рисков.

Организация цикла внутреннего контроля, включающего установление целей, выявления и оценки рисков, выработку и реализацию мер по управлению рисками, мониторинг эффективности этих действий позволяет своевременно реагировать на изменения внутренней среды и внешних обстоятельств, отслеживать актуальные и существенные риски как по отдельным процессам, так и в отношении глобальных, стратегических целей и, как следствие, корректировать деятельность компании в целом. Распределение же обязанностей и ответственности между менеджментом, подразделениями по управлению рисками и внутренним аудитом обеспечивают объективность и независимость этой оценки и наиболее действенный механизм совершенствования системы внутреннего контроля и управления рисками.

Разработка проектного задания на создание системы управления рисками компании



Ю.Ю. Екатеринбургский, д.э.н., профессор Российской Академии предпринимательства, бывший вице-президент РусРиска

К сожалению практиков, литература по проектированию систем риск-менеджмента отсутствует, что и приводит к определенному разнобою и неполноте при их создании. Попытаемся этот пробел восполнить, предложив рекомендации чисто практического характера.

Прежде всего заметим, что создание системы риск-менеджмента компании должно формироваться как проект. В проектном задании должны быть зафиксированы:

- основные параметры системы риск-менеджмента;
- этапы разработки системы риск-менеджмента и промежуточные результаты;
- процедуры и коммуникации риск-менеджмента;
- сроки разработки и внедрения проекта.

Пожалуй, самым ответственным является первый этап разработки проекта, поскольку именно здесь определяется качество создаваемой (или совершенствуемой) системы риск-менеджмента. Рассмотрим этот раздел подробнее.

Прежде всего заметим: задание на разработку проекта системы риск-менеджмента (PM) должно содержать исчерпывающий перечень требований к параметрам данной системы.

Совершенно очевидно, что системы PM, формируемые для различного типа компаний, должны отличаться друг от друга по ряду позиций: составу рискового спектра, характеру используемых инструментов управления рисками, структуре служб PM и т.д. Другими словами, система PM каждой компании имеет свою уникальную конфигурацию. А приведенные нами далее другие позиции, по которым системы PM отличаются друг от друга, тем более разнообразят эту конфигурацию. Каждый из параметров системы PM соответствует определенной характеристике деятельности компании: ее отраслевой принадлежности, масштабу деятельности, составу рискового спектра и т.д.

Нижеследующий перечень характеристик является необходимым и достаточным для построения системы PM, адекватной целям и задачам компании. При этом конкретному значению каждой характеристики соответствует определенное значение параметра системы PM. А совокупность этих параметров определяет окончательную конфигурацию данной системы.

Перечень характеристик компании, которые необходимо учитывать при разработке проекта системы управления рисками, таков:

- 1) конфигурация компании (производственная структура, а также формы ее кооперации с другими предприятиями);
- 2) стадия жизненного цикла компании;
- 3) стратегия развития компании;
- 4) актуальные рисковые экспозиции (текущие экспозиции и экспозиции, связанные с перспективными проектами, программами, мероприятиями);
- 5) уровень осознания руководством компании его рисковй проблематики;
- 6) приемлемый уровень риска (толерантность к риску);
- 7) отраслевой уровень рисковй напряженности;
- 8) степень желаемой регламентации взаимодействия системы PM с подразделениями компании;
- 9) допустимое время перерыва бизнес-процессов;
- 10) используемые страховые и нестраховые инструменты PM;
- 11) принимаемая концепция управления рисками;

12) состав реально существующего цикла управления рисками;

13) организационный статус службы РМ;

14) качество персонального состава службы риск-менеджмента;

15) способ финансирования создания и функционирования системы РМ.

Рассмотрим эти характеристики, давая по необходимости объяснения по поводу того, каким образом они влияют на параметры системы РМ.

1. Конфигурация компании

Каждому типу конфигурации компании должен соответствовать определенный тип системы управления рисками:

1.1 если компания является самостоятельной структурной единицей, то формируется система «РМ — компания». Для входящих в ее состав бизнес-единиц нет необходимости создания локальных систем РМ;

1.2 если компания входит в состав холдинга или же финансово-промышленной группы (ФПГ), то кроме системы «РМ — компания», необходимо создать и систему «РМ — холдинг (ФПГ)».

2. Стадия жизненного цикла компании

Одним из самых существенных моментов при определении параметров системы РМ является выявление стадии жизненного цикла, на котором находится компания. Понятно, что риски свойственны всем этапам развития компании. Понятно и то, что рискованный спектр, а также рискованный профиль компании на каждом этапе его развития имеют весьма сильные различия. В любом случае, формируя требования на разработку системы РМ конкретной компании, следует выяснить, на какой стадии жизненного цикла она находится и в какую из нижеприведенных стадий стремится перейти:

- выход на рынок;
- рост продаж;
- замедление роста продаж;
- стабильность или возобновление роста;
- реструктуризация.

Конечно, при проектировании системы РМ необходимо учитывать не только ту стадию, на которой компания находится, но и те, на которых находятся ее

продукция и рыночная ниша. В общем случае строить систему РМ целесообразно, ориентируясь на совокупность стадий всех трех жизненных циклов, порождающую соответствующий набор рисков.

Особое внимание необходимо обращать на риски, связанные с переходом с одной стадии жизненного цикла к другой. Как известно, процессы перехода от одной стадии жизненного цикла предприятия к другой стадии являются трудноисследуемыми, а риски здесь неизбежны. Чрезвычайно серьезные риски сопровождают, как это ни парадоксально, и процесс бурного роста компании, будь то рост ее границ или рост объемов производства: многие элементы системы управления при этом «разъезжаются», приводя к неминуемым рискам.

Таким образом, параметры системы РМ компании самым существенным образом определяются тем, на какой стадии жизненных циклов находится сама компания, производимая ею продукция и ее рыночная ниша.

3. Стратегия развития компании

Понятно, что режим службы РМ должен быть, в первую очередь, ориентирован на стратегию развития компании и те риски, которые сопровождают реализацию этой стратегии. Мы предлагаем использовать следующую классификацию стратегий развития компании:

- 3.1** стратегия горизонтальной интеграции;
- 3.2** стратегия вертикальной интеграции;
- 3.3** стратегия диверсификации;
- 3.4** стратегия стабилизации;
- 3.5** стратегия реструктуризации.

Обычно ограничиваются тремя из четырех приведенных выше стратегий. Мы же считаем, что стратегия стабилизации также имеет право на жизнь, хотя бы на какой-то определенный отрезок времени. Каждой из этих стратегий соответствует свой спектр рисков, который влияет на параметры системы РМ.

4. Актуальные рискованные экспозиции

К ним относятся риски, связанные с текущей деятельностью предприятия и его перспективными планами, новыми проектами и программами. Напомним: рискованная экспозиция представляет собой ценность (материальный или иной объект), утрата которого или снижение параметров его желаемого состояния в случае реализации риска заметно повлияла бы на итоги деятельности компании. Это изменение состояния объекта может быть выражено через определенные показатели деятельности компании и входящих в нее систем.

5. Уровень осознания руководством рисковей проблематики

Ответ руководства компании на вопрос о том, какую роль они отводят рискам, безусловно, находит отражение в том, какие параметры системы РМ будут выбраны при ее построении. Отношение топ-менеджмента к рискам, как правило, соответствует одному из следующих вариантов:

5.1 риски — это досадные неожиданности, которые должны быть оперативно устранены «профильными» работниками;

5.2 риски — это проблемы, процедура решения которых должна быть регламентирована только на уровне компании в целом;

5.3 риски — это проблемы, процедура решения которых должна быть регламентирована на уровне только каждого подразделения компании;

5.4 риски — это проблемы, процедура решения которых должна быть регламентирована на уровне как компании, так и ее подразделений.

6. Приемлемый уровень риска (толерантность к рискам)

По сути, речь идет об определении того, какой уровень риска (рассчитываемый как произведение ущерба от риска и вероятности его реализации), являлся бы относительно безболезненным для компании. В качестве критериев этой безболезненности могут выступать различные показатели деятельности компании, но наиболее логично, с нашей точки зрения, использовать те из них, которые отражают результат ее основной производственной деятельности. Например, в качестве такого критерия можно выбрать размер стоимости компании или ее акций на фондовом рынке, объем прибыли или штрафной санкции (например, за срыв сроков поставки продукции), который позволит компании продолжать дальнейшую деятельность в нормальном режиме, без ощутимых сложностей и проблем.

Очевидно, что конкретное значение приемлемого для компании уровня риска зависит как от объективных факторов (стадии жизненного цикла компании, отрасли, в которой она функционирует, и продукции, которую она производит, масштабов компании, выбранной ею стратегии и пр.), так и от субъективных (склонность к риску руководства, уровень его образовательной подготовки и др.). В общем и целом можно сказать, что в период становления компании (стадии выхода на рынок и роста продаж) допустим более высокий уровень его рисковей напряженности, чем в период стабилизации и спада ее деятельности.

Понятно, что система РМ компаний будет различаться в зависимости от того, насколько высокий уровень риска руководство компании сочтет приемлемым. В качестве показателя приемлемости уровня потерь от наступления риска мы предлагаем рассматривать тот объем прибыли, потеря которого не повлечет значительных изменений в состоянии компании. Мы предлагаем следующую градацию:

6.1 приемлемым для компании является недополучение прибыли в размере до 25% от запланированного уровня;

6.2 приемлемым для компании является недополучение прибыли в размере до 25—50% от запланированного уровня;

6.3 приемлемым для компании является недополучение прибыли в размере до 50—75% от запланированного уровня.

Эти показатели приемлемости уровня риска и будут являться для нас характеристиками, определяющими соответствующие параметры системы РМ.

7. Отраслевой уровень рисковей напряженности

Мы уже упоминали о том, что рисковей напряженность отраслей экономики различна. Наиболее высока она в медицине и банковской сфере и довольно незначительна, например, в сфере бытового обслуживания. Поэтому достаточно условно уровень рисковей напряженности компаний, определяемый их отраслевой принадлежностью, можно подразделить на:

7.1 очень высокий;

7.2 высокий;

7.3 средний;

7.4 низкий.

Разумеется, этот изначально присущий предприятию уровень может изменяться в зависимости от состояния рыночной ниши, менеджмента компании и т.д. Однако в качестве одного из основных ориентиров при разработке требований к системе РМ приведенная градация априорной рисковей напряженности, обусловленной отраслевой принадлежностью компании, вполне пригодна.

8. Степень желаемой регламентации взаимодействия системы риск-менеджмента с подразделениями компании

Данные различных исследований, проведенных нами в компаниях многих отраслей, показывают,

что требования топ-менеджмента к системе управления рисками исходят, в первую очередь, из стратегических соображений, таких как усиление конкурентных преимуществ, возможность обеспечения устойчивого развития, эффективное управление ее ресурсами и т.д. Конечно, так или иначе в стратегическом менеджменте риски учитываются. В идеале же учитываться они должны системно и полно, поэтому все процедуры управления рисками должны быть четко регламентированы. Что касается оперативного управления, то степень его регламентации зависит от того, насколько отработаны бизнес-процессы в компании, насколько опасным является производство, насколько квалифицированы работники компании, а также от ряда иных обстоятельств.

Исходя из изложенного, степень регламентации взаимодействия системы риск-менеджмента с подразделениями компании при решении стратегических и оперативных задач выглядит следующим образом:

- 8.1** в компании существует стандарт, четко определяющий, решение каких стратегических и оперативных задач осуществляется с использованием полной процедуры анализа, диагностики и управления рисками;
- 8.2** формирование стратегических планов, бизнес-планов и проектов включает в себя процедуры диагностики и управления рисками;
- 8.3** лишь отдельные, наиболее существенные стратегические и оперативные задачи решаются с использованием методов управления рисками.

9. Допустимое время прерыва бизнес-процессов в компании

Очень непросто определить, прерывание какого из основных бизнес-процессов (производственно-технологического, финансово-экономического, соци-

ального, экологического и управленческого) и на какой период окажется критичным для компании. Тем более, что источником риска могут стать и локальные бизнес-процессы, входящие в состав основных. Выход состоит в тщательной проработке этой проблемы для каждой компании. Для этого прежде всего следует составить полный перечень бизнес-процессов как для компании в целом, так и для каждого из входящих в нее основных подразделений.

Затем следует ответить на ряд вопросов, касающихся рисков:

- как данный бизнес-процесс может повлиять на риск прерывания деятельности компании;
- как прерывание деятельности компании на какое-то время (например, на 1 час, 4 часа, 1 или 2 дня) повлияет на риск получения компанией запланированной прибыли;
- как риск прерывания бизнес-процесса, замеченный партнерами или же потребителями, отразится на имидже компании;
- как риск прерывания бизнес-процесса может отразиться на связях с партнерами компании, банками и др.;
- является ли данный бизнес-процесс критичным для успешной деятельности компании;
- существуют ли альтернативы данному бизнес-процессу и является ли их устойчивость более высокой.

Ответы на эти вопросы позволят определить, как долго может компания нормально или с минимальными потерями функционировать при прерывании бизнес-процессов на какое-то время как в компании в целом, так и в каждой ее системе. Кроме того, анализ этих потерь или их отсутствие позволяет установить пределы допустимого прерывания бизнес-процессов. В таблице они приведены укрупнено.

Таблица. Время допустимого прерывания бизнес-процессов в компании

№ п/п	Функциональные и локальные бизнес-процессы	Время допустимого прерывания бизнес-процессов
9.1	Производственно-технологические процессы	6 часов
9.2	Финансово-экономические процессы	2 дня
9.3	Социальные процессы	5 дней
9.4	Экологические процессы	3 часа
9.5	Процессы управления	1 час

Каждый из этих бизнес-процессов должен быть разбит до необходимого уровня подробностей. Совсем непростой задачей является ранжирование бизнес-процессов, однако это вполне решаемая задача для экспертов и руководителей.

10. Используемые инструменты управления рисками

Здесь имеется достаточно широкое поле для возможного выбора, и многое зависит от той бизнес-ситуации, в которой находится компания. Тем не менее имеются по крайней мере две позиции, по которым использование страховых инструментов определяется нормативно: опасные производственные процессы и социальное страхование работников. Для остальных же случаев выбор остается за менеджментом компании. Вариантов здесь всего три:

10.1 страхуются только нормативно установленные риски (промышленные и пр.);

10.2 страхуются только наиболее критичные риски;

10.3 в рамках интегральной (комплексной) программы защиты от рисков используются как страховые инструменты (в т.ч. элементы группового, функционального, зонтичного страхования), так и нестраховые инструменты, т.е. чисто управленческие (уклонение от риска, перенос риска на другие объекты и т.д.).

11. Принимаемая концепция управления рисками

На практике имеются три основных подхода к управлению рисками:

11.1 локальный: управляют лишь наиболее опасными рисками;

11.2 функциональный: управляют наиболее значимыми рисками каждого подразделения;

11.3 интегративный: управляют всеми возможными значимыми рисками с учетом их влияния друг на друга.

12. Состав цикла управления рисками

Речь идет о намерениях компании в отношении реализации полного цикла риск-менеджмента. Приведем его с учетом того, что в принципе какие-то этапы данного цикла могут быть «пропущены»:

1) постановка целей управления рисками;

2) разработка программы управления рисками;

3) идентификация и диагностика рисков;

4) разработка методики выявления симптомов риска;

5) оценка рисков;

6) разработка мероприятий по управлению рисками (реакция на риск);

7) контроль и анализ результатов мероприятий;

8) мониторинг рисков (остаточных и новых);

9) контроль за выполнением программ и подпрограмм управления рисками.

Таким образом, существует два варианта параметров системы РМ, определяемых циклом управления рисками:

12.1 реализуется полный цикл процедуры управления рисками;

12.2 реализуется сокращенный цикл процедуры управления рисками.

13. Организационный статус и коммуникации системы риск-менеджмента

В зависимости от масштаба компании, уровня развития службы риск-менеджмента, квалификации специалистов и топ-менеджеров, а также ряда других факторов возможны различные варианты статуса этой службы:

13.1 служба РМ организационно не обособлена;

13.2 служба РМ обособлена, но функционирует децентрализованно в составе каждого подразделения компании;

13.3 служба РМ обособлена и функционирует централизованно.

Понятно, что от выбранного варианта концепции построения службы риск-менеджмента и ее организационного построения зависят ее коммуникации. Проект этих коммуникаций должен являться составной частью проекта службы управления рисками.

14. Качество персонального состава службы РМ

Для реализации процесса управления рисками необходимо привлечь профессиональных риск-менеджеров. Альтернативным вариантом (и при том наиболее распространенным на практике из-за явного дефицита специалистов такого рода) может являть-

ся обучение управлению рисками работников компании с тем, чтобы функция управления рисками была дополнительно включена в их обязанности. Таким образом, возможны следующие подходы к формированию персонального состава службы РМ:

14.1 привлечение профессиональных риск-менеджеров;

14.2 обучение риск-менеджменту (повышение квалификации и переподготовка).

15. Способ финансирования создания и функционирования системы РМ

Практика демонстрирует три способа финансирования систем РМ. Во-первых, за счет средств внутрифирменного резервного фонда страхования рисков, создаваемого из прибыли компании. Во-вторых, за счет расходов компании (включаемых в уменьшение налогооблагаемой базы при расчете налога на прибыль). Понятно, что возможности этого способа довольно ограничены. И наконец, чаще всего применяется смешанная схема финансирования, включающая элементы двух предыдущих способов.

Таким образом, финансирование РМ может осуществляться за счет:

15.1 прибыли компании;

15.2 текущих расходов компании;

15.3 прибыли и текущих расходов компании.

Напомним, что каждой из представленных выше характеристик соответствуют определенные параметры системы РМ. Таким образом, устанавливая реальные или желаемые значения этих характеристик, мы тем самым определяем параметры системы риск-менеджмента каждой конкретной компании. При этом характеристика «Концепция управления рисками» (пункт **11** данного раздела) является ключевой. То есть, другими словами, при формировании системы РМ в первую очередь необходимо ответить на вопрос: должна ли система быть функциональной, когда каждое подразделение покрывает свои риски, или же она должна иметь интегративный характер, когда единый центр анализирует совокупные риски с учетом их влияния друг на друга. Таким образом, предложим такие варианты параметров системы РМ, ориентированные на различные значения ее ключевой характеристики.

А. При выборе локальной концепции (характеристика **11.1**) нецелесообразно создавать централизованную систему управления рисками.

Б. При выборе функциональной концепции (характеристика **11.2**) риски компании покрывает система

РМ, сформированная в рамках отдельных подразделений (как правило, производственных и финансовых служб).

В. При выборе интегративной концепции (характеристика **11.3**) создается обособленное подразделение (служба управления рисками), подчиняющееся непосредственно руководителю компании или его заместителю.

Полный список параметров, определяющих конфигурацию системы РМ и соответствующих конкретным значениям рассмотренных выше характеристик компании, приведен в **приложении** к данной статье. При этом отметим важный момент: если речь идет о построении (совершенствовании) системы РМ на функционирующей компании, то, прежде чем принимать решение относительно конфигурации данной системы, необходимо провести диагностику состояния компании, определить ее рисковый спектр и профиль. Если же система РМ проектируется для новой компании, то ее конфигурация определяется на основе планируемых (желаемых) характеристик ее деятельности, в частности отраслевого профиля, структуры, состояния предлагаемого рынку продукта и т. д.

Таким образом, определив значение ряда характеристик компании (второй столбец **приложения**), можно установить соответствующие этим характеристикам параметры создаваемой системы РМ (третий столбец **приложения**). А установив эти параметры и проверив их на совместимость, следует сформировать задание на создание того или иного варианта системы или ее совершенствование.

Отметим особо, что при утверждении задания на создание службы риск-менеджмента часто могут проявиться две крайности. Во-первых, естественное желание руководителей и собственников компании сформировать высоконадежную и максимально эффективную систему РМ. Это желание почти наверняка будет неосуществимым в связи с ресурсными ограничениями. Например, совершенно понятно, что наилучший результат деятельности по управлению рисками будет получен тогда, когда система РМ будет интегративной, прерывание всех видов бизнес-процессов будет сведено к минимуму, все риск-менеджеры компании будут высококлассными профессионалами и т. д. Тем не менее это вовсе не гарантирует максимальной эффективности такой системы.

Поэтому выбор того или иного параметра системы РМ нужно производить с учетом соотношения всех возможных выгод и потерь, обусловленных данным

параметром. Вторая крайность — это «шапкозакидательское» настроение типа «как-нибудь прорвемся, посему ограничимся минимумом». Понятно, что истина лежит в русле тщательного и скрупулезного продумывания соотношения стратегии развития

и рисков, положения компании и рисков утраты ее значимости и рейтинга. Выбор не прост.

В заключение приведем «Сводную таблицу параметров системы риск-менеджмента»

Приложение

Сводная таблица параметров системы риск-менеджмента

Индекс параметра системы РМ	Характеристики предприятия, влияющие на параметры риск-менеджмента	Описание параметров системы риск-менеджмента
1. Конфигурация компании		
1.1	Компания является самостоятельным предприятием	Формируется система «РМ — компания», включая РМ бизнес-единиц
1.2	Компания входит в состав холдинга или же финансово-промышленной группы	Кроме системы «РМ — компания», необходимо создать и систему «РМ — холдинг» (ФПГ)
2. Стадия жизненного цикла компании		
2.1	Выход на рынок	Требуется готовность к очень высоким конкурентным и маркетинговым рискам
2.2	Рост продаж	Требуется готовность к высоким конкурентным и маркетинговым рискам
2.3	Замедление роста	Возрастают риски вытеснения с рынка. Требуются инновационные решения
2.4	Стабильность или возобновление роста	Помимо рыночных рисков внимания заслуживают риски, связанные с организацией деятельности компании
2.5	Реструктуризация	Требуется тщательная проработка рисков по проекту реструктуризации
3. Стратегия развития компании		
3.1	Стратегия горизонтальной интеграции компании	Чрезвычайно актуальны структурные и коммуникационные риски
3.2	Стратегия вертикальной интеграции компании	Чрезвычайно актуальны структурные и коммуникационные риски
3.3	Стратегия диверсификации	Очень серьезны маркетинговые риски
3.4	Стратегия стабилизации компании	Необходимо выявить полный спектр рисков стабилизации
4. Актуальные текущие и перспективные рискованные экспозиции компании		
4.1	
.....	
4.n	

Индекс параметра системы РМ	Характеристики предприятия, влияющие на параметры риск-менеджмента	Описание параметров системы риск-менеджмента
5. Уровень осознания руководством компании рисков проблематики		
5.1	Риски — это досадные неожиданности, которые должны быть оперативно устранены «профильными» работниками	Руководство предприятия не осознает необходимости формирования системы РМ
5.2	Риски — это проблемы, процедура решения которых должна быть регламентирована только на уровне компании	Система РМ ориентирована на отдельные, наиболее существенные ценности компании
5.3	Риски — это проблемы, процедура решения которых должна быть регламентирована на уровне каждого подразделения компании	Данному уровню осознания руководством рисков проблематики соответствует функциональная система РМ
5.4	Риски — это проблемы, процедура решения которых должна быть регламентирована на уровне компании и каждого из ее подразделений	Данному уровню осознания руководством рисков проблематики соответствует интегративная система РМ
6. Приемлемый уровень риска (толерантность к рискам)		
6.1	Приемлемым для компании является недополучение прибыли в размере до 25% от запланированного уровня	Необходимо выявить все наиболее существенные актуальные риски и проработать процедуры управления ими
6.2	Приемлемым для компании является недополучение прибыли в размере 25—50% от запланированного уровня	Необходимо выявить все наиболее существенные актуальные риски, проранжировать и тщательно проработать процедуры управления
6.3	Приемлемым для компании является недополучение прибыли в размере 50—75% от запланированного уровня	Необходимо выявить все наиболее существенные актуальные риски, проранжировать и тщательно проработать процедуры управления
6.4	Приемлемым для компании является получение в текущем периоде убытка приемлемого объема	Необходимо исключить риски катастрофического масштаба, рассматривать данный вариант только в качестве переходного периода (реструктуризация и др.)
7. Отраслевой уровень рисков напряженности		
7.1	Очень высокий	Необходима очень жесткая регламентация процедуры управления стратегическими и оперативными рисками
7.2	Высокий	Необходима жесткая регламентация процедуры управления стратегическими и оперативными рисками
7.3	Средний	Необходима регламентация процедуры управления наиболее существенными из актуального профиля рисков
7.4	Низкий	Целесообразность создания системы риск-менеджмента неочевидна

Индекс параметра системы РМ	Характеристики предприятия, влияющие на параметры риск-менеджмента	Описание параметров системы риск-менеджмента
8. Степень регламентации взаимодействия системы риск-менеджмента с подразделениями компании		
8.1	В компании существует стандарт, определяющий, решение каких стратегических и оперативных задач осуществляется по полной процедуре РМ	Стандарт должен содержать регламент взаимодействия службы управления рисками со всеми другими подразделениями компании
8.2	Процедура управления рисками используется только при формировании стратегических и бизнес-планов новых проектов	Разработка стратегических планов и бизнес-планов проектов регламентируется
8.3	Лишь отдельные, наиболее ответственные стратегические и оперативные задачи решаются с использованием методов риск-менеджмента	Необходимы документы, регламентирующие взаимодействие службы управления рисками с другими подразделениями компании
9. Допустимое время перерыва бизнес-процессов на предприятии		
9.1	Производственно-технологические процессы (дни или часы)	Продолжительность процедур риск-менеджмента определяется минимальным критическим временем перерыва
9.2	Финансово-экономические процессы (дни или часы)	Продолжительность процедур риск-менеджмента определяется минимальным критическим временем перерыва
9.3	Социальные процессы (дни или часы)	Продолжительность процедур риск-менеджмента определяется минимальным критическим временем перерыва
9.4	Экологические процессы (дни или часы)	Продолжительность процедур риск-менеджмента определяется минимальным критическим временем перерыва
9.5	Процессы управления (дни или часы)	Продолжительность процедур риск-менеджмента определяется минимальным критическим временем перерыва
10. Соотношение страховых и нестраховых инструментов управления рисками		
10.1	Страхуются только нормативно установленные риски	Система РМ должна быть нацелена в основном на превентивное управление рисками
10.2	Страхуются наиболее критичные риски	Требуется более широкий подход к управлению рисками, в том числе их профилактика
10.3	В рамках интегральной программы защиты от рисков используются как страховые, так и нестраховые инструменты	С большой долей вероятности система РМ функционирует эффективно
11. Концепция управления рисками		
11.1	Локальное управление (следует управлять лишь отдельными, наиболее существенными рисками)	Использовать в небольших компаниях с низким уровнем рисков, а также в компаниях с узким рискованым спектром, а уровень этих рисков высок

Индекс параметра системы РМ	Характеристики предприятия, влияющие на параметры риск-менеджмента	Описание параметров системы риск-менеджмента
11.2	Функциональное управление (следует управлять рисками каждого из подразделений или силами его сотрудников)	Практическая эффективность данного метода не является высокой
11.3	Интегративное управление (следует управлять всеми значимыми рисками с учетом их взаимовлияния)	Наиболее эффективный способ управления рисками (при правильно выбранной стратегии деятельности службы риск-менеджмента)
12. Цикл процесса управления рисками		
12.1	Реализуется полный цикл управления рисками	Система РМ должна быть полноформатной
12.2	Реализуется сокращенный цикл управления рисками	Необходимо выбрать циклы управления рисками, которые планируется реализовать
13. Организационный статус и коммуникации системы риск-менеджмента		
13.1	Служба РМ организационно не обособлена	Каждый менеджер отвечает за риски в управляемом им подразделении. Коммуникации риск-менеджмента не развиты
13.2	Служба РМ обособлена и функционирует децентрализованно	В каждом подразделении существует группа риск-менеджеров или отдельный специалист, ответственный за управление рисками. Необходимы регламентированные коммуникации
13.3	Служба РМ обособлена и функционирует централизованно	Централизованная служба риск-менеджмента подчиняется генеральному директору или его заместителю
14. Формирование персонального состава службы риск-менеджмента		
14.1	Привлечение профессиональных риск-менеджеров	Наиболее эффективным является сочетание обоих подходов к формированию персонального состава служб риск-менеджмента
14.2	Профессиональная переподготовка	
15. Способ финансирования создания и функционирования систем РМ		
15.1	За счет прибыли компании	Необходимо наличие прибыли и обоснованный расчет ее объема для формирования фонда РМ
15.2	За счет текущих расходов компании	Крайне ограниченный вариант использования методов и инструментов РМ
15.3	За счет прибыли и текущих расходов	Оптимальный вариант финансирования

Кризис и организация управления рисками в банках



С. В. Замковой, к.э.н., директор Департамента стратегии и политики управления рисками ОАО «НОМОС-БАНК»

Международный финансовый кризис, начавшийся в 2008 г., оказался неожиданным риском в глобальном масштабе для большинства участников финансовых рынков, регуляторов, ученых-экономистов и специалистов по риск-менеджменту. Он проверил и продолжает испытывать на прочность теории по объяснению финансовой действительности и наук об управлении рисками. Банкротство крупнейших в мире финансовых посредников, обладавших согласно общепризнанному мнению лучшими ресурсами и практиками по противодействию рискам, до настоящего времени стимулировало в большей степени лишь поиск «виновных» в случившемся, чем попытки найти стратегические решения назревших проблем.

Удар, нанесенный международной финансовой системе, оказался настолько велик, что лучшие специалисты в мире в 2008—2009 гг. начали соревноваться друг с другом в негативных оценках финансового будущего, делая все более и более долгосрочные негативные прогнозы. Необходимо отметить, что, пожалуй, большинство сообщаемых в это время средствам массовой информации пессимистических прогнозов были обоснованы как не более чем радужные прогнозы роста прошедших лет. Ради справед-

ливости стоит сказать, что и причин для оптимизма в такой ситуации было не так много. К сожалению, инстинктивная реакция участников рынков на опасности кризиса, приведшая к резкому сокращению роста активных операций, спроса и расходов, дополненная «медвежьим» поведением крупных спекулянтов и не всегда оптимальными действиями денежно-кредитных властей, способствовала продолжению болезни глобальных финансов.

Необходимо отметить, что стремительный рост к началу XXI века объема финансовых инструментов и их сложность заведомо превышали качество методов анализа рисков и контроля операций с ними. К сожалению, многие проблемы финансовых дисциплин, являющихся прикладными для финансовых посредников, оказались нерешенными к 2008 г. Даже самые известные в мире финансовые организации, такие как Базельский комитет по банковскому надзору, Международный валютный фонд, Всемирный банк, приступили к тщательному анализу системных рисков с учетом его взаимосвязей с макроэкономическими факторами (табл. 1) достаточно поздно с учетом стимула разразившихся глобальных кризисов 1990-х гг.

Таблица 1. Основные макропруденциальные индикаторы

Агрегированные микропруденциальные индикаторы	Макроэкономические индикаторы
<ol style="list-style-type: none">1. Достаточность капитала:<ul style="list-style-type: none">■ коэффициенты совокупной достаточности капитала;■ частота распределения (концентрация) достаточности капитала по группам банков.2. Качество активов кредитных организаций:<ul style="list-style-type: none">■ распределение выданных кредитов по секторам экономики;■ кредиты, номинированные в инвалюте;■ просроченная задолженность и резервы;	<ol style="list-style-type: none">1. Экономический рост:<ul style="list-style-type: none">■ совокупные темпы роста;■ падение темпа роста по отдельным секторам.2. Платежный баланс:<ul style="list-style-type: none">■ дефицит текущего счета;■ достаточность валютных резервов;■ внешний долг (с учетом срочной структуры);■ условия торговли;■ потоки капитала (по составу и по срокам).

Агрегированные микропруденциальные индикаторы	Макроэкономические индикаторы
<ul style="list-style-type: none"> ■ проблемные кредиты предприятиям государственного сектора; ■ уровень риска активов; ■ связанное кредитование; ■ коэффициенты финансовой зависимости. <p>3. Состояние заемщика:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ соотношение «долг — капитал»; ■ прибыльность предприятия; ■ прочие характеристики состояния предприятия; ■ задолженность домашних хозяйств. <p>4. Качество управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ показатели расходов; ■ чистая прибыль, приходящаяся на одного работника; ■ рост числа финансовых институтов. <p>5. Показатели прибыли:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ рентабельность активов; ■ рентабельность акционерного капитала; ■ показатели доходов и расходов; ■ структурные индикаторы прибыльности. <p>6. Ликвидность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ кредиты центрального банка финансовым организациям; ■ сегментация межбанковской процентной ставки; отношение депозитов к денежным агрегатам; ■ коэффициент «кредиты / депозиты»; ■ структура активов и обязательств по срочности (коэффициенты ликвидности активов); ■ показатели вторичной рыночной ликвидности. <p>7. Чувствительность к рыночному риску:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ риск изменения обменных курсов; ■ риск изменения процентных ставок; ■ риск изменения курсов акций; ■ риск изменения цен на сырьевые товары. <p>8. Основные характеристики рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ рыночная стоимость финансовых инструментов, включая акции; ■ индикаторы избыточной доходности; ■ кредитные рейтинги; ■ разрывы в доходности по государственным облигациям. 	<p>3. Инфляция:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ размах (волатильность) инфляции. <p>4. Процентные ставки и валютный курс:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ волатильность процентных ставок и курса национальной валюты; ■ уровень реальной процентной ставки на внутреннем рынке; ■ устойчивость обменного курса; ■ гарантированный валютный курс. <p>5. Рост объемов кредитования и стоимости активов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ рост объемов кредитования; ■ рост стоимости активов. <p>6. Эффекты «заражения»:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ внешнеторговые каналы распространения кризиса; ■ корреляция в динамике финансовых рынков. <p>7. Прочие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ направляемые (государством) кредиты и инвестиции; ■ использование государством ресурсов банковской системы; ■ совокупная задолженность в экономике.

Пока поиск широкого круга макро- и микроэкономических показателей, влияющих на банковские системы, и конструирование с их учетом нескольких индикаторов, характеризующих устойчивость, не привел к должным результатам. В различных странах на основе национальных данных были созданы многофакторные модели, удовлетворительно описывающие состояния банковских систем. Вместе с тем проблема прогностической значимости

таких моделей остается открытой, что обусловлено не столько уровнем экономико-математического аппарата, сколько невозможностью корректного учета множества нерегулярно меняющихся факторов. К сожалению, аналогичные работы в области страновых и кредитных рисков, которые проводятся международными рейтинговыми агентствами, пока также не привели к требуемым результатам: ни одно из них не смогло прогнозировать масштаб

кризисов на международных финансовых рынках как в 1997—1898 гг., так и в 2008 г.

Тем не менее относительно методологии управления рисками и существующей критики ее качества в условиях финансовой нестабильности, в частности критики рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору, необходимо отметить следующее. Сами по себе методы оценки кредитных (основные подходы — коэффициентный анализ, рейтинговые модели) и рыночных (основные подходы — оптимизация портфелей и VaR-методология) рисков достаточно хорошо работают в рамках одного экономического цикла. Методология прогнозирования кризисных ситуаций, в особенности на глобальных финансовых рынках, оставляет желать лучшего. Этот вопрос касается не только теории анализа рисков, но и других разделов экономической науки, макроэкономики и теории финансов.

В условиях, когда гуру финансовой экономики концентрируются на обсуждении фундаментальных вопросов по изменению оснований финансовых дисциплин, рассмотрим актуальные проблемы управления рисками в российских банках, входящими в повестку дня 2013 г.

Кредитный риск в банковском секторе России

Принято считать, что кредитный риск является наиболее существенным для банковской системы России. Действительно, в структуре активов банковского сектора кредиты всегда занимали максимальный объем: доля кредитов нефинансовому сектору в активах кредитных организаций составила на 1 января 2013 г. около 50% по банковскому сектору в целом. При этом текущие ожидаемые потери в середине 2008 г., исходя из сложившегося низкого уровня просроченной задолженности (около 1% от общей величины кредитов нефинансовым предприятиям, что составляло один из самых низких уровней в мире), были невелики.

В соответствии с опросами, проводимыми Банком России, по мнению финансовых учреждений, кредитный риск являлся максимально значимым по сравнению с другими видами рисков. Тем не менее необходимо отметить, что кризисы российского банковского сектора начиная с 1990-х гг. являлись преимущественно реализацией системного и рыночного риска, которые представляли собой спусковой механизм сбоя в финансовой системе, и настоящего кредитного кризиса экономика России пока избежала. В текущих условиях как у банковских специалистов, так и у широкого круга негативно настроенных макроэкономистов продолжают возникать небезос-

новательные прогнозы высокого значения неожиданного кредитного риска и следующей волны кризиса¹.

После прохождения острой фазы кризиса в 2008—2009 гг. динамика кредитного процесса в последние 3 года определялась:

- ограниченным спросом на кредиты со стороны крупных заемщиков;
- ростом спроса на кредиты со стороны малого бизнеса;
- возможной продолжающейся дифференциацией финансового состояния заемщиков, в зависимости от отрасли;
- ростом требований ЦБ РФ к резервированию операций с корпоративными клиентами и качеству капитала банков.

После снижения кредитной активности в 2009-2010 гг. (в частности, в 2009 году практически отсутствовал рост кредитов корпоративным заемщикам) в результате реакции банков на риски кризисного периода и ограниченности спроса на кредиты со стороны многих предприятий на фоне стабилизации ситуации в экономике в дальнейшем начался естественный рост уверенности кредитных организаций и склонности их к риску. Темпы указанной склонности к риску нарастали и достигли 14% за 2012 год по объему корпоративных кредитов и до 40% по объему кредитов физическим лицам.

Одновременно с ростом склонности к риску растут потери: просроченная задолженность по кредитам физическим лицам увеличилась на 13% (4% от объема кредитов населению) и по корпоративным кредитам на 8% (4,8% от объема кредитного портфеля). Судя по всему, при дальнейшем ожидаемом снижении реальных доходов населения вероятность банкротства ряда специализированных розничных банков увеличится, но системного кризиса в России можно будет избежать.

Дополнительным фактором, способствующим сохранению высокого уровня ожидаемого кредитного риска в банковском секторе России, является убыточность деятельности до 40% действующих компаний. Многие банки вынуждены в условиях перехода заемщиков из экспортных и других высокорентабельных секторов народного хозяйства кредитовать рискованные предприятия. Высокими уровнями про-

¹ Например, по состоянию на конец марта 2009 г. реализация кризисных прогнозов ожидалась осенью 2009 года (заметим, что в последние 20 лет особым недоверием аналитиков пользуются осенний период и начало года).

сроченной задолженности от общего объема кредитов и займов характеризовались ряд отраслей машиностроения, жилищно-коммунальное и сельское хозяйство, лесная и рыбная отрасли и в стабильном периоде развития экономики.

В целом необходимо отметить, что задолго до кризиса 2008 г. многие российские банки стали уделять существенное внимание вопросам управления кредитными рисками. Были созданы основы систем управления ими с учетом типов заемщиков (предприятия, физические лица, банки), развивались подходы к оценке финансового состояния последних. Находятся в процессе совершенствования рейтинговые системы (начальная стадия — ориентировка на результаты международных рейтинговых агентств), происходит создание истории рейтингов, матриц перехода, методов расчета вероятностей дефолта заемщиков. Одной из проблем, сдерживавших улучшение качества указанных моделей, явилось отсутствие баз данных статистики по дефолтам широкого круга заемщиков.

В то же время развернувшаяся в последнее время критика рейтинговых подходов к оценке кредитных рисков из-за ошибок международных рейтинговых агентств, не предсказавших банкротство ряда крупнейших в мире банков, не может быть принята в полной мере. Пока рейтинговый подход остается ведущим при оценке величины указанных рисков. Улучшению

качества рейтингов и оценки величины ожидаемых кредитных рисков могут способствовать более корректный и доказательный подход к определению весов факторов дефолта (одна из ключевых проблем) и уточнение взаимосвязей рейтингов различных групп заемщиков с макроэкономическими условиями, имеющими отношение к историческим данным различных стран. Расчет величины неожиданных кредитных рисков является задачей более высокого порядка сложности, и в области методологии и математического аппарата пока больше вопросов, чем ответов. В сложившейся ситуации кризиса, когда участники рынков не могут определить корректно величину ожидаемых и неожиданных потерь, сокращение кредитной активности до минимума было вполне оправданным.

Из всего спектра отраслей российской экономики, ранжированных по степени кредитоспособности на этапе активного экономического роста (табл. 2), представляется оптимальным развитие кредитных операций с предприятиями сфер внутреннего потребления. По мере выхода глобальной финансовой системы из кризиса, восстановления спроса и снижения рисков отраслей, зависимых от международной конъюнктуры, возможно увеличение объемов рисков в указанных сферах. В связи с тем, что методология оценки отраслевых рисков в России является недостаточно развитой, исключительную актуальность приобретают исследования лидирующих индикаторов отраслевой ситуации и рисков.

Таблица 2. Ранжирование отраслей российской экономики по степени кредитоспособности

Место	Отрасли
1	Нефтедобывающая и нефтеперерабатывающая промышленность
2	Газовая промышленность
3	Связь и телекоммуникации
4	Цветная металлургия
5	Черная металлургия
6	Транспорт
7	Электроэнергетика
8	Пищевая промышленность
9	Строительство
10	Машиностроение и металлообработка
11	Химическая и нефтехимическая промышленность
12	Автомобилестроение

Место	Отрасли
13	Легкая промышленность
14	Лесная промышленность
15	Жилищно-коммунальное хозяйство
16	Угольная и горнодобывающая промышленность
17	Сельское хозяйство

Актуальные вопросы управления рыночным риском

В соответствии с опросами кредитных организаций, проводимыми Банком России, рыночный риск на протяжении последних лет занимает третье место по важности после кредитного риска и риска ликвидности, несмотря на то что история валютно-финансовых кризисов в отечественной экономике, нестабильность финансовых рынков свидетельствуют об обратном.

При этом склонность к риску к операциям с ценными бумагами по банковскому сектору в целом в результате последнего кризиса существенно не изменилась: вложения в ценные бумаги (государственные и негосударственные долговые обязательства, акции) снизились с 12% на 01.07.2008 г. до 8% на 01.01.2009 г., увеличившись вместе с некоторым ростом цен на фондовом рынке до 13% на 01.01.2013 г. В случае продолжения кризисных тенденций указанные активы останутся в зоне максимального риска.

При наличии достаточно развитой математизированной методологии анализа рыночного риска (VaR-метод, оптимизация портфелей ценных бумаг и валют, нейросети и др.) последний остается одним из наиболее проблемных как на развитых, так и на развивающихся рынках. Проблему в данном случае представляет проведение анализа рыночного риска на практике без учета его зависимости (корреляций) от макроэкономических рисков, что встречается очень часто. Необходимо отметить достаточно устойчивую взаимосвязь (с переменными лагами) динамики показателей финансового рынка и ряда макроэкономических показателей как в цикле роста экономик, так и в цикле их падений. В то же время существенные сбои в развитии финансовых систем, инициирующих рыночные риски, оказывают все большее влияние на риски в нефинансовом секторе, стимулируя рост кредитных рисков участников рынков.

При этом даже самые грамотные и информированные игроки финансовых рынков не имеют возмож-

ности для какого-либо среднесрочного (например, на период свыше нескольких недель) предсказания динамики валютных курсов. В качестве примера можно привести данные консенсус-прогноза фонда «Центр развития», составленного на основе опроса экспертов ведущих российских и зарубежных банков и ученых-макроэкономистов. В ноябре 2008 г. специалисты ожидали незначительную девальвацию: среднее ожидаемое значение номинального курса рубля к доллару составляло 27,4 на конец 2009 г. После существенного скачка в феврале 2009 г. эксперты также ошибочно предполагали незначительную девальвацию до 35,9 рубля за доллар на конец 2009 г. и 36 рублей за доллар — на конец 2010 г.

Развивающийся в последнее время подход к прогнозированию рисков — стресс-тестирование — является определенным выходом в ситуации сложности качественного прогнозирования динамики рыночных показателей. При этом сама идеология стресс-тестирования предполагает как «исторический» подход (тестирование устойчивости организации к кризисам, произошедшим ранее), так и сценарный (сценарии различной степени жесткости). Ограничения применения стресс-тестирования понятны: «исторический» подход ограничен неповторимостью событий финансовых кризисов; в сценарном подходе можно задать стресс-тесты любой степени жесткости, что имеет ограниченный смысл. В этой связи наиболее продуктивным видится стресс-тестирование устойчивости организации к «ожидаемым» кризисам².

Другие важнейшие риски банковской деятельности (риск потери ликвидности и операционный риск)

К середине 2008 г. в банковской системе России практически не осталось кредитных организаций, не выполняющих нормативы Банка России по ликвидности. В то же время ряд показателей ликвидности (отно-

² Например, в 2013 году стресс-тестирование на возможные события кризиса европейской финансовой системы.

шение ликвидных активов к совокупным активам, к обязательствам до востребования и т.д.) снижались. Начиная с осени 2008 г. усилия денежно-кредитных властей были направлены на максимально возможную поддержку ликвидности банковского сектора. Дальнейшее увеличение уровня рисков ликвидности на системном уровне возможно в случае ухудшения качества кредитного портфеля банковского сектора одновременно с ужесточением денежно-кредитной политики, что представляется маловероятным.

На фоне увеличения степени финансовых рисков очевидно ожидание роста операционных рисков, методология анализа и контроля которых в кредитных организациях в целом отстает от первых. Причинами сложившегося положения являются:

- недостаточно разработанная методологическая база;
- широта определения риска (риски бизнес-процессов, ИТ-систем, деятельности персонала, внешних событий);
- более поздняя деятельность банков над операционным риском по сравнению с работой над другими рисками;
- значительные издержки контроля над данными типами рисков (внедрение баз данных с историей событий операционного риска, механизмы контроля).

Известной проблемой анализа операционного риска является сложность его моделирования и оценки. В этих условиях представляется целесообразным внедрение технологического подхода, подробное описание всех бизнес-процессов кредитных организаций, построение на их основе матриц рисков и контроля и в целом концентрация на основных функциях при управлении операционными рисками. Опыт последнего финансового кризиса показал, что наиболее пристальное внимание должно быть уделено операционным рискам процессов, потери при нарушении надежности которых являются максимальными. В их состав входят казначейские и платежно-расчетные операции, риски деятельности персонала (включая мошенничество).

Организационные аспекты управления рисками

В недавно проведенном компанией КПМГ исследовании «Финансовый кризис и управление рисками в банковском секторе» был выделен ряд проблем управления рисками, среди которых:

- отсутствие должных профессиональных знаний по управлению рисками у высшего руководства;

- недостаточно эффективное взаимодействие службы выявления и управления рисками с другими подразделениями организаций;
- недостаточный авторитет подразделений, отвечающих за управление рисками.

Вопрос наличия или отсутствия достаточно сложных профессиональных знаний в области риск-менеджмента у сотрудников и топ-менеджеров подразумевает определенную специфику деятельности банков. Проблема в том, что многие российские финансовые учреждения достаточно поздно приступили к созданию систем управления рисками, основанных на применении современных методов риск-менеджмента с использованием средств финансовой инженерии. В то время как в ведущих европейских и американских банках подразделения риск-менеджмента уже были логично встроены в систему управления, отечественные риск-менеджеры вынуждены были «отвоевывать» позиции на протяжении нескольких последних лет. В российских банках, как правило, позиции бизнес-подразделений при принятии решений по рискованным активам (выдача кредитов, покупка ценных бумаг и валюты и др.) до кризиса были более устойчивыми, чем позиции аналитических служб и риск-менеджмента. В результате ряд банков при наступлении финансового кризиса понес убытки и некоторые — те, кто являлся лидерами рынков, — оказались банкротами. При этом следует отметить, что кредитным организациям, уделявшим риск-менеджменту пристальное внимание, в условиях кризиса удалось избежать существенных потерь.

Текущий финансовый кризис оказал существенное влияние на банковскую политику управления рисками. В определенном смысле маятник отношения руководителей банков к управлению рисками качнулся в другую сторону, и на риск-менеджмент в настоящее время возлагаются определенные и в чем-то даже завышенные надежды. Специалисты многих организаций признали, что предлагаемая ранее риск-менеджерами консервативная политика управления активами оказалась более адекватной в условиях разворачивающегося экономического кризиса.

В текущих кризисных условиях риск-менеджерам российских банков приходится решать задачи очень высокого уровня сложности. Однако накопленный за последнее двадцатилетие опыт позволяет надеяться, что механизмы контроля над рисками помогут снизить убытки, связанные со сложившейся «турбулентной» ситуацией, и подготовиться к новому этапу экономической активности.



Некоторые проблемы и нерешенные задачи оценки кредитного риска в банковской системе

М. В. Помазанов, к.ф.-м.н, начальник Управления показателей кредитных рисков
ОАО «БанкЗенит», вице-президент РусРиска

А. А. Глушкова, аналитик Финансового управления компании «ГолдманСакс»

Целью работы является дать краткое введение в некоторые актуальные проблемы оценки кредитного риска, которые остаются таковыми в силу определенных методических, научных и даже политических сложностей. Основная миссия некоммерческого партнерства Общества управления рисками РусРиск состоит в способствовании решению жизненно важных задач управления рисками в различных областях риск-менеджмента, в том числе и в банковской сфере, в области кредитных рисков. Поэтому представленная статья, как мы надеемся, поспособствует привлечению в эту область новых и эффективных специалистов — риск-менеджеров.

Кредитный риск и регуляторная база

Оценка кредитного риска в коммерческом банке влияет на репутацию и надежность позиции банка по отношению к конкурентам, бесспорно, является актуальной задачей как для управленческих решений кредитной организации, так и с позиции регуляторных требований.

Под **кредитным риском** принято понимать:

- **кредитный риск заемщика** — возможность потерь в результате неспособности заемщика полностью и своевременно исполнить свои обязательства по выплате основной суммы долга и процентов, т.е. вследствие дефолта контрагента [1], и
- **кредитный риск портфеля** банка — вероятность уменьшения стоимости части активов банка, представленной суммой выданных кредитов и приобретенных долговых обязательств, вероятность, что фактическая доходность от данной части активов будет значительно ниже ожидаемого расчетного уровня.

Международные стандарты оценки кредитного риска (Базель 2) предлагают банкам стандартный подход, основанный на заданных внешних рейтингах международных рейтинговых агентств (S.P. Moody's, Fitch)), а также базовый и продвинутый подходы, основанные на внутренних рейтинговых моделях (foundation and advanced, internal rating based IRB) [2]. Далее более детально будут раскрыты основные трудности на пути внедрения продвинутого IRB подхода (внутренние рейтинговые модели) к управлению кредитным риском в банке.

В конце декабря 2012 года банковскому сообществу было представлено рекомендательное письмо Банка России от 29.12.2012 № 192-Т [3] по применению Продвинутого подхода IRB (внутренних рейтинговых моделей) на российском рынке с проекцией окончательного внедрения Компоненты 1 Базеля 2 к 2013—2015 гг. среди «пилотных» банков, давших согласие на внедрение Продвинутых подходов. IRB-подход ориентирован на банки, отвечающие определенным количественным и качественным требованиям, применяющие надежные внутренние рейтинговые системы. Базовые принципы российского регулятора, являющиеся обязательными для всех банков, основываются на Стандартизированном подходе.

Согласно настоящему российскому банковскому законодательству требования к величине собственных средств регламентируются Инструкцией Банка России от 03.12.2012 № 139-И «Об обязательных нормативах банков» [4]. На основании данной инструкции, начиная с 1 января 2013 года, коммерческие банки определяют нормативы достаточности собственных средств по обновленным правилам, в большей степе-

ни регулирующим риски. К примеру, основными изменениями в области оценки кредитных рисков стали:

а) оценка депозитов, размещенных в кредитных организациях-нерезидентах по международным рейтинговым оценкам контрагентов (в целях аллокации большего объема капитала под высокорискованные депозитные схемы);

б) включение в состав знаменателя формулы расчета H1 наряду с риск-взвешенными активами кодов кредитных требований участников клиринга и корректировки на требования включенных в 4-ю группу активов с различными коэффициентами повышенного риска.

Но, несмотря на введение новых положений, концептуального изменения не произошло. Минимальные требования к капиталу (норматив H1) рассчитываются по заданной формуле 10%-ного отношения собственных средств к взвешенным по уровню риска активам с учетом заданных (предопределенных регулятором) коэффициентов риска.

Формула достаточности Капитала Базель 2 для корпоративного портфеля

Согласно соглашению Базель 2, получивший одобрение на применение IRB-банк самостоятельно определяет следующие параметры (продвинутый IRB-подход) для каждой кредитной экспозиции:

- *PD* (вероятность банкротства),
- *LGD* (сумма потерь при дефолте заемщика),
- *EAD* (требование под риском в денежном измерении),

- *M* (эффективный срок размещения).

В зависимости от оценок, присвоенных параметрам — «входным данным», Банк рассчитывает минимальный объем экономического капитала, или объем «подушки безопасности» на случай непредвиденных потерь (*UL* — unexpected losses). Формулы расчета различаются для каждого вида портфелей — корпоративного, суверенного, банковского, розничного.

Формула Базель 2 определения минимальных требований к капиталу для корпоративных заемщиков оценивает следующие компоненты:

$$\text{■ Correlation (R)} = 0.12 \times (1 - \text{EXP}(-50 \times \text{PD})) / (1 - \text{EXP}(-50)) + 0.24 \times [1 - (1 - \text{EXP}(-50 \times \text{PD})) / (1 - \text{EXP}(-50))]$$

R — коэффициент корреляции заемщика с системным риском изменения рыночной конъюнктуры;

$$\text{■ Maturity adjustment (b)} = (0.11852 - 0.05478 \times \ln(\text{PD}))^2$$

b — коэффициент, отвечающий за штраф на капитал, т.е. поправки на срок до погашения;

$$\text{■ Capital requirement (K)} = [\text{LGD} \times N[(1 - R)^{-0.5} \times G(\text{PD}) + (R / (1 - R))^{0.5} \times G(0.999)] - \text{PD} \times \text{LGD}] \times (1 - 1.5 \times b)^{-1} \times (1 + (M - 2.5) \times b)$$

K — минимальные требования к величине собственных средств;

$$\text{■ Risk-weighted assets (RWA)} = K \times 12.5 \times \text{EAD}$$

RWA — взвешенные по уровню риска активы.

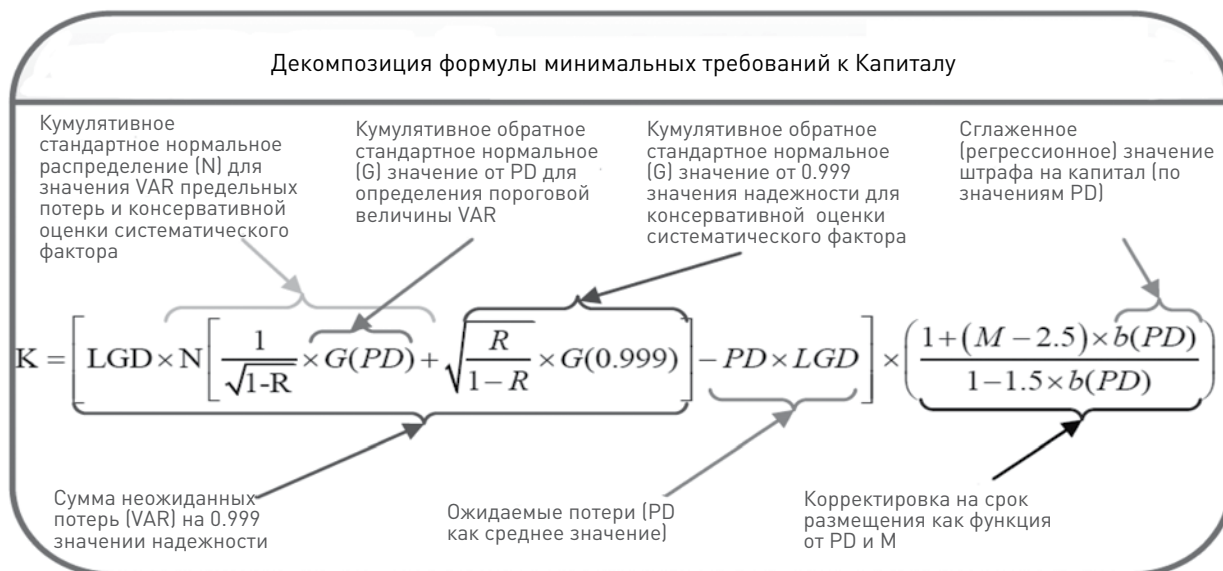


Рис. 1. Декомпозиция формулы Базель 2

Если записать последнюю формулу иным образом, то получим 8% требование Банка Международных расчетов к размеру собственных средств по отношению к величине взвешенных по уровню риска активам.

Следуя формуле достаточности собственных средств, получаем значение для капитала как разницу между уровнем максимальных потерь, измеренном на 0.999 уровне надежности (Worst Credit Loss with 0.999 confidence level), и ожидаемых потерь (Expected losses).

Для наглядности представим декомпозицию формулы достаточности собственных средств (рис. 1).

Формула расчета требований к капиталу имеет фундаментальное значение для банка и является венцом всей работы над оценкой рисков, начиная с андеррайтинга заемщика, прошедшего через настроенную, откалиброванную рейтинговую систему, и заканчивая совокупным требуемым уровнем аллокации капитала под риск портфеля.

Нерешенные проблемы и задачи оценки параметров кредитного риска

Какие существуют на сегодняшний день нерешенные проблемы, подходы определения каждого из параметров в формуле достаточности капитала банков?

1) Во-первых, проблема оценки вероятности банкротства заемщика (PD).

Прогнозирование вероятности дефолта контрагента является важнейшей составной частью процесса управления кредитным риском как на этапе принятия решения о предоставлении ссуды (приобретения долговых ценных бумаг), так и в процессе последующего мониторинга кредитного риска, создания резервов под ожидаемый уровень потерь и расчета минимального размера капитала банка под покрытие непредвиденных потерь.

Согласно Базель 2 банками могут использоваться на выбор усредненная внутрибанковская статистика, информация внешних источников (рейтинговых агентств, других кредитных организаций) или статистические модели дефолтов. При этом период анализируемой накопленной статистической базы о дефолтах должен быть более 5 лет (приоритет отдается аналитическим источникам с большей временной базой исторических дефолтных значений вероятности [параграф 466, 2]).

Показатель вероятности банкротства PD объединяет базовый и продвинутой IRB-подходы, поскольку

банкам требуется самостоятельно проводить расчет значения PD для каждой группы корпоративных, суверенных, кредитных заемщиков или пула розничных кредитных требований (параграф 245, 446 Базель 2 [2]).

Перед банковским сообществом стоит дилемма, каким показателем PD оперировать для нахождения «long-run average of one year default rates» — скользящего среднего годовой вероятности банкротства [2].

Не случайно так остро обсуждается проблема процикличности требований к капиталу [5].

Кредитные организации не способны увеличивать размер капитала на случай непредвиденных потерь в период экономических спадов, следуя за показателем моментной оценки вероятности банкротства PD PIT «probability of default point-in-time» (рис. 2), так как подобная практика приведет к требованию немедленного сокращения кредитованных активов, которое невозможно, особенно в период спада. В тоже время в период подъема метод точечной оценки вероятности банкротства даст по портфелю в целом снижение требований к капиталу и излишнюю возможность наращивания «кредитного плеча». Показатель вероятности дефолта в определенный момент времени (PD PIT) характеризует лишь одномоментное совокупное состояние бизнес-среды (в большей степени) и компании вне зависимости от длительности кредитного продукта.

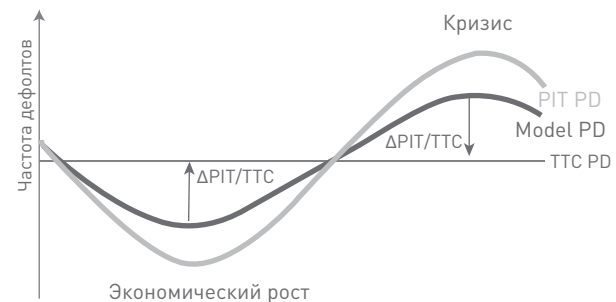


Рис. 2. Про-цикличность PIT PD

Получается, что применение Продвинутого подхода, основанного на текущих оценках PD PIT, заманивает кредитора в ловушку, а сам такой «продвинутой» подход становится «хорошим намерением», которое приводит кредитную организацию к крайне негативным последствиям. Тем более что в макроэкономическом масштабе консервация средств на фоне снижения деловой активности приводит к усилению экономического кризиса.

Обойти нежелательные последствия для капитала можно с помощью использования другого способа оценок PD, а именно TTC «probability of default through-the-cycle» — долгосрочной или усредненной вероятности дефолта, которая остается относительно постоянной в различных экономических условиях (см. рис. 2). Данная оценка позволяет дифференцировать риск портфеля от макроэкономических рисков среды. Но такая оценка становится уже мало восприимчивой к текущим рискам заемщика и с трудом способна стать параметром, применимым для текущих задач управления рисками. Другая фундаментальная сложность в разработке адекватных моделей PD, основанных на TTC, — недостаточность и неоднородность долгосрочных статистических массивов опорных данных.

Последние разработки [5, 6] предлагают гибридный подход к оценке PD, который бы позволял банкам применять более риск-чувствительные оценки PD PIT с определенными поправками на контр-цикличность. Однако апробацию такие подходы пока еще не прошли и точно не способны полностью решить проблему.

К примеру, в Управлении по Финансовым Услугам Великобритании (FSA) [7] предложили использовать систему корректирующих коэффициентов как трансформацию PD PIT для целей получения корректных показателей PD, устранения эффекта про-цикличности и применения IRB-подхода с учетом долгосрочных средних значений вероятности банкротства.

В 2010 году Базельский комитет опубликовал предложение по созданию дополнительного процикличного буфера капитала [8], который бы позволял банкам сгладить негативное влияние экономических спадов, предоставляя дополнительные источники фондирования кредитных продуктов. Эта рекомендация вошла в один из пунктов рекомендаций Базель 3.

В зависимости от того, какая концепция выбрана, значения показателя вероятности банкротства могут отличаться на существенную величину.

Применение подхода Базель 2 пока предполагает «творческую» интерпретацию со стороны банковского сообщества и приглашает к дискуссии.

Проблема правильного выбора методов оценки вероятности банкротства является одной из основополагающих на пути внедрения IRB-подхода. Она требует поиска более фундаментальных и обоснованных решений со стороны кредитных и научных институтов, которые укажут на единственный и правильный выбор.

2) Во-вторых, корреляция заемщика с системным риском (волатильностью рыночной конъюнктуры) (R)

Одним из предположений модели Базель 2 является бесконечно мелко гранулированный рынок, отсутствие перекрестной зависимости дефолта активов внутри портфеля. Предполагается единственный систематический фактор (эмулирующий случайное состояние мировой экономики), корреляция с которым определяется как функция от вероятности банкротства отдельно взятого актива. Данная концепция была разработана специалистами G10 стран-участников Базельского комитета.

Ниже (рис. 3) представлен предлагаемый в принятой концепции график зависимости значения фактора корреляции актива и состояния экономики от индивидуальной вероятности банкротства.

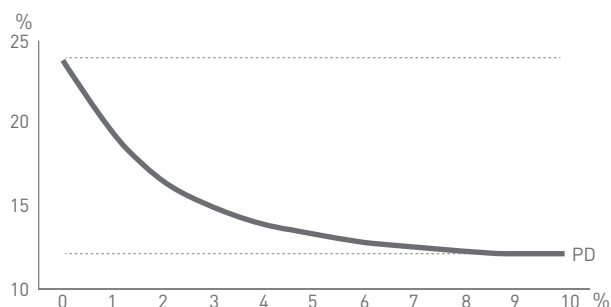


Рис. 3. График значения фактора корреляции с рынком от индивидуальной вероятности дефолта корпоративного заемщика в рамках действующей концепции Продвинутого подхода Базель 2.

График на рис. 3 (функциональная зависимость корреляции по формуле для корпоративных заемщиков Базель 2, параграф 272 [2]) иллюстрирует, что показатель корреляции уменьшается при увеличении вероятности банкротства, т. е. чем выше идиосинкратические риски контрагента, тем меньше зависимость от колебаний рынка.

В работах, посвященных анализу корреляционной зависимости, указывается, что формулу необходимо далее модифицировать как зависимость от индивидуальных показателей компании-контрагента, к примеру, размера выручки, стоимости чистых активов [9]. Текущие расчеты (к сожалению, не полные) показывают, что чем больше размер активов или выручки контрагента, чем более компания значима на рынке, тем в большей степени она подвержена влиянию изменений макро бизнес-среды.

По данным исследования корреляционной зависимости, представленной в работах Помазанова М. В. [6], можно проследить статистическую закономерность сначала уменьшения корреляции при росте PD (изменение рейтинга заемщиков Aaa → Ba), а затем увеличения корреляции при дальнейшем росте PD (изменении рейтинга заемщиков Ba → C). Хотя диапазон значений корреляции и подтверждается статистикой, у банковского сообщества нет доказа-

тельства и уверенности в предложенной формуле Базель 2 для корреляции с системным фактором.

Если обратиться к данным нескольких эмпирических исследований, посвященных определению фактора корреляции на основе исторических данных реализовавшихся частот дефолтов компаний (которые затем объясняются через ряд переменных — рейтинг, отрасль, размер фирмы), получим следующую картину оценок (табл. 1).

Таблица 1. Результаты оценок различных исследователей диапазонов значений фактора корреляции на основе данных о дефолтах

Исследование	Источник данных	Фактор корреляции
Gordy (2002) [10]	Standard and Poor's	1.5—12.5%
Cespedes (2000) [11]	Moody's	10%
Hamerle et al. (2003a) [12]	*	0.1—2.3%
Hamerle et al. (2003b) [13]	Standard and Poor's 1982 — 1999	0.4—6.04%
Frey et al. (2001) [14]	Объединенный Банк Швейцарии	2.6, 3.8, 9.21%
Frey, McNeil (2003) [15]	Standard and Poor's 1981 — 2000	3.4—6.4%
Dietsch, Petey (2004) [16]	Coface** 1994 — 2001	0.12—10.72%
Jobst, Servigny (2004) [17]	Standard and Poor's 1981 — 2003	Внутри группы 14.6% Между группами 4.7%
Duellmann, Scheule (2003) [18]	Центральный банк ФРГ 1991 — 2000	0.5—6.4%
Bluhm, Overbeck (2003) [19]	Moody's 1970 — 2001	11.77—42.51%
Jakubik (2006) [20]	Центральный банк Финляндии 1988—2003	5.7%
Bandyopadhyay, Ganguly (2011) [21]	Credit Rating and Information Services of India Ltd. (CRISIL) 1993 — 2009	16.17—65.96%

* В исследовании Hamerle et al. [12] использованы данные по дефолтам в Канаде, Франции, Германии, Великобритании, Италии, Японии и США.

** Французская страховая компания (от фр. «Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur»).

В работе Дюлмана и Шуле [18] оценивание фактора корреляции производилось на основе информации о дефолтах немецких компаний за десять лет. Блум и Овербек [19] в своей работе использовали данные рейтингового агентства Moody's по дефолтам корпоративных облигаций. Сравнительно высокие стандартные ошибки оценок, полученных авторами, указывают на недостаточность временного промежутка рассматриваемых исходных данных. В некоторых работах была также выявлена положительная зависимость между параметром корреляции и размером компании для всех рейтинговых групп. Но однозначной взаимосвязи между фактором корреляции и вероятностью дефолта пока обнаружено не было, неоднозначность усугубляется и тем, что оценки параметра корреляции существенно изменяются в зависимости от применяемого метода и опорных данных.

Многими исследователями было показано, что фактор корреляции сначала убывает при повышении вероятности дефолта, а затем резко возрастает для компаний с низким рейтингом. Например, по результатам работы Джобста и Севини [17], корреляционный фактор выше для компаний неинвестиционного уровня, чем для высокорейтинговых компаний.

Практическое исследование Дитша и Петея [16] было направлено на изучение взаимосвязи вероятности дефолта и фактора корреляции для французских компаний. Авторы выявили, что в условиях однородных рыночных сегментов фактор корреляции увеличивается при росте вероятности дефолта, за исключением его значения для наиболее рискованной категории компаний. Более поздняя работа этих же исследователей подтверждает полученные результаты. Бандиопадхия и Ганджули [21] проводили оценивание параметра корреляции для крупных индийских компаний. Данное исследование выявило положительную зависимость между вероятностью дефолта и корреляционным фактором.

Обобщив результаты рассмотренных научных работ, основанных на анализе статистики дефолтов, мы можем выделить следующие ключевые моменты:

- Как при группировке по рейтинговым разрядам, так и при группировке компаний по отраслям оценки значений фактора корреляции, полученные в результате эмпирических исследований, ниже предусмотренных Базель 2. Возможно, подобный консерватизм обусловлен глобальным масштабом соглашения Базель 2 и необходимостью согласовать различия банков в концентрации портфелей и степени чувствительности к факторам риска,

а также учесть модельный риск, но тумана в обоснованности параметров действующей концепции это не рассеивает.

- Важным аспектом являются кластеризация дефолтов и рост фактора корреляции в периоды финансовых кризисов. Таким образом, несмотря на то что рекомендации Базельского комитета на первый взгляд кажутся консервативными, неизвестно, будут ли они достаточными для условий кризиса.

- Кроме того, согласно Базель 2 корреляция принимает статичные значения, призванные описывать поведение динамических активов, зависящих от инновационных финансовых продуктов, изменений факторов риска, структурных сдвигов на финансовых рынках. Никто толком не исследовал «тренда» корреляции.

- Анализируя результаты эмпирических исследований, невозможно выявить единую общую статистическую взаимосвязь между фактором корреляции и вероятностью дефолта. Оценки, полученные авторами, расходятся с предположением об убывающей зависимости параметра корреляции от вероятности дефолта. В некоторых работах утверждается, что значения фактора корреляции выше для компаний с плохим кредитным качеством, а это прямо противоположено рекомендациям Базеля 2.

- Эмпирические оценки корреляции значительно варьируются при рассмотрении различных географических регионов. Этот факт необходимо учитывать при сравнительном анализе банков, находящихся в разных регионах.

3) В-третьих, горизонт риска, длительность кредитного требования (M — Maturity)

Статистика свидетельствует о нестационарности поведения показателя вероятности банкротства от времени в зависимости от периода оценки.

Если сопоставить данные годовой и кумулятивной вероятности дефолта, предоставляемые рейтинговым агентством Moody's Investors Service, на интервале с 1970 по 2011 г. (рис. 4), то можно отметить сильные колебания формы и расположения кривой кумулятивной вероятности дефолта для любой рейтинговой группы компаний в зависимости от периода оценки (для примера, рассмотрены функции кумулятивной вероятности дефолта до 5 лет для рейтинговой группы компаний «В», измеренные погодно с 1970 по 2011 г.).

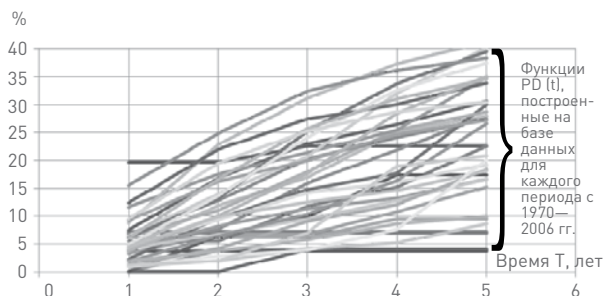


Рис 4. Кумулятивная вероятность дефолта для компаний рейтинга «В» на интервале от 1 до 5 лет, измеренная в различные периоды (1970—2011 гг.) по данным, представленным в отчете 2011 г. Moody’s Investors Service

На основе представления данных на рис. 4 можно сделать вывод о существенной исторической нестабильности долгосрочной вероятности банкротства (к примеру, $PD(5)$ для рейтинга «В» варьируется от 5 до 40%).

Следовательно, в задаче определения кумулятивной вероятности дефолта $PD(t)$, актуальной для оценки рисков долгосрочного кредитования, при оценке множителя преобразования (штрафа) базового капитала, оцененного из собственных внутренних моделей, требуется аналитический подход с применением определенных корректировок на текущее состояние возможно рыночных индикаторов и ожиданий экономических субъектов и/или макропараметров.

По результатам поиска решений данной проблемы в каких-либо научных источниках можно сделать вывод об актуальности дальнейших исследований в этом направлении.

Кредитные портфели включают в себя инструменты с различными сроками до погашения. Интуитивно понятно, что долгосрочные займы являются более рискованными, чем краткосрочные. Вследствие этой закономерности капитальные требования должны увеличиваться с ростом длительности займа. С целью учета данной особенности формула минимальных требований на капитал Базель 2 содержит корректировку на срок до погашения рис. 1 (Maturity Adjustment).

В зарубежных публикациях [22] широко обсуждается тема горизонта риска. Работы Барко [23], Калкбрена и Овербек [24], выполненные в рамках парадигмы многопериодной переоценки по рынку (multi-state

mark-to-market paradigm), посвящены определению необходимого размера капитала, который учитывает временную структуру риска портфеля.

В работе Помазанова М.В. и Петрова Д. [25] была проведена непрерывная параметризация зависимости вероятности дефолта от времени на основе данных рейтингового агентства Moody’s. Результаты, полученные авторами, свидетельствуют о том, что при использовании функции поправки на срок до погашения Базель 2 имеет место недооценка риска. В исследовании выявлено, что эффект срока до погашения на капитал значительно более существенен для инвестиционных рейтингов со сроком до погашения, приблизительно равным двум годам. Авторы пришли к выводу, что рекомендации Базель 2, которые принято считать консервативными, допускают недооценку риска, которая в некоторых случаях превосходит 50%.

4) В-четвертых, проблема «999»

Надлежащий размер капитала должен гарантировать то, что превышение величины непредвиденных убытков над размером капитала (при соблюдении условия о том, что ожидаемые убытки должным образом покрываются резервами) возможно только с низкой, фиксированной долей вероятности. Величина, равная 100% минус эта доля вероятности, именуемая уровнем надежности, и в контексте IRB — подхода Базеля 2 составляет 99.9% [26]. Требования к капиталу должны обеспечить достаточность покрытия принимаемых рисков непредвиденных потерь в 99.9% случаев.

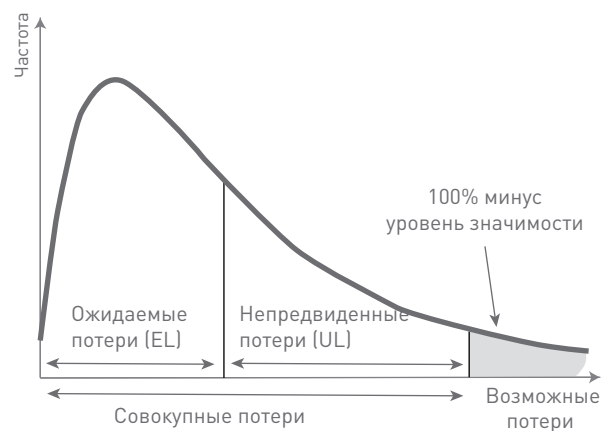


Рис. 5. Ожидаемые и непредвиденные потери, VaR

В таблице 2 представлены рейтинговые группы и соответствующие показатели надежности [27].

Рекомендации Базель 2 по уровню надежности были, видимо, в первую очередь предложены для кредитных организаций рейтинга А и выше. На национальном уровне уместно отметить, что банки, представляющие услуги на территории РФ; обладают рейтингами ниже, чем предполагалось Базельским комитетом. Значит, переход на продвинутый IRB-подход по Базель 2, приведет к повышению требований к минимальному объему собственных средств.

В работе [27] выявлен значительный рост требований к капиталу для Продвинутого подхода при изменении уровня надежности от 0.991 (10% от взвешенных по риску активов — эквивалент настоящим требованиям норматива Н1 по «139-И») до 0.999 (17% от взвешенных по уровню риска активам) уровню надежности. С ничтожной долей вероятности можно ожидать ощутимого улучшения качества активов российских кредитных организаций к 2013—2015 гг. Следовательно, переход на регулирование в рамках Продвинутого IRB-подхода на данном этапе развития реального сектора экономики РФ становится излишне жестоким с точки зрения повышения тре-

бований на капитал. При существующем требовании к надежности «999» он вряд ли будет приемлем для большинства структурообразующих банковских институтов.

Решение данной проблемы должно прорабатываться на высшем регуляторном уровне Базельского комитета. В рамках экспертных групп по внедрению продвинутого IRB-подхода при Ассоциации Российских Банков планируется подача предложения в Базельский комитет о введении Национального стандарта уровня надежности (ниже 0,999). «999» пусть останется для Международного статуса.

Заключение

В работе раскрыты некоторые существенные проблемы на пути внедрения продвинутых подходов к управлению рисками, активно развивающимися в настоящее время. Были рассмотрены основные компоненты — вероятность дефолта, фактор корреляции, длительность кредитной экспозиции, уровень надежности, которые определяют минимальные требования к капиталу кредитных организаций по стандартам Базель 2. По этим компонентам выделен ряд задач, требующих пристального внимания банковского и научного сообщества.

Таблица 2. Соответствие кредитного рейтинга, вероятности дефолта заемщика и надежности

Рейтинг	Средний PD %	Уровень надежности, %	Представитель банковского сообщества (6)
А– и выше	0.10	99.90	Рекомендации IRB
BBB+	0.14	99.86	ЗАО Ситибанк
BBB	0.20	99.80	ВТБ, Сбербанк
BBB-	0.30	99.70	Банк Москвы
BB+	0.50	99.50	Абсолют Банк
BB	0.90	99.10	АК Барс Банк
BB-	1.50	98.50	Кредит Европа Банк
B+	2.50	97.50	Банк Зенит
B	4.50	95.50	СКБ Банк
B-	7.50	92.50	Пробизнесбанк
CCC+	11.91	88.09	

Литература

1. Помазанов М.В. Продвинутый подход к управлению кредитным риском в банке: методология, практика, рекомендации. Практическое пособие. М.: Регламент — Медиа, 2010. 180 с.
2. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A revised Framework. Comprehensive version. Basel Committee on Banking Supervision. Bank for International Settlements. June 2006. <http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>
3. Письмо Банка России от 29.12.2012 № 192-Т «О методических рекомендациях по реализации подхода к расчету кредитного риска на основе внутренних рейтингов банков».
4. Инструкция Банка России от 03.12.2012 № 139-И «Об обязательных нормативах банков». <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=139494>
5. Carlehed M., Petrov A. A methodology for point-in-time-though-the cycle probability of default decomposition in risk classification system // *Journal of Risk Model Validation*. Volume 6/Number 3. 2012 (1-23)
6. Помазанов М.В. Адаптация «Продвинутого» подхода «Базель 2» для управления кредитными рисками в российской банковской системе // *Управление финансовыми рисками*. 01(17) 2009. С. 48—67.
7. Financial Services Authority (2007) Use of variable scaling factors to derive long run probabilities of default for retail portfolios. Working paper, Financial Services Authority. http://www.fsa.gov.uk/pubs/international/crsg_variable_scalars.pdf
8. Basel Committee on Banking Supervision (2010). Countercyclical capital buffer proposal. Bank for International Settlements (July). <http://www.bis.org/publ/bcbs172.pdf>
9. Youbaraj Paudel. Minimum Capital Requirement Basel 2. Credit Default Model & its Application. Vrije Universiteit. BMI Paper. 21/-6/2007. http://www.few.vu.nl/en/Images/werkstuk-paudel_tcm39-91410.pdf
10. Gordy M., Heitfield E. Estimating default correlation from short panels of credit rating, Working Paper, Federal Reserve Board, 2002. Режим доступа: http://emlab.berkeley.edu/~mcfadden/e242_f03/heitfield.pdf
11. Cespedes, J. Credit Risk Modelling and Basel II. *Algo Research Quarterly*, 57, Vol. 5, No. 1, 2002.
12. Hamerle A., Leibi T., Roesch D. Benchmarking Asset Correlations. (2003a) *Risk* 16. 77–81.
13. Hamerle, T. Liebig, Roesch, D. Credit Risk Factor Modeling and the Basel II IRB Approach. *Deutsches Bundesbank Discussion Paper*, (2003b). Режим доступа: <http://epub.uni-regensburg.de/8241/1/hamerle1.pdf>
14. Frey R., McNeil A., Nyfeler M. Modelling dependent defaults: Asset correlations are not enough!, Working paper, ETH Zurich, 2001. Режим доступа: <http://wenku.baidu.com/view/ba423bd226fff705cc170a66.html>
15. Frey R., McNeil A. Dependent Defaults in Models of Portfolio Credit Risk // *Journal of Risk*. 6(1). (2003a). P. 59–92.
16. Dietsch M., Petey J. Should SME exposures be treated as retail or corporate exposures? A comparative analysis of default probabilities and asset correlations in French and German SMEs // *Journal of Banking and Finance*. 2004. 28. p. 773–788.
17. Jobst P., Servigny A.A. Empirical Analysis of Equity Default Swaps II: Multivariate Insights. Working Paper, Standard & Poor's, 2005. Режим доступа: <http://129.3.20.41/eps/fin/papers/0503/0503025.pdf>
18. Duellmann K., Scheule H. Determinants of the Asset Correlations of German Corporations and Implications for Regulatory Capital. University of Regensburg Working Paper, 2003. Режим доступа: <http://www.cofar.uni-mainz.de/dgf2003/paper/paper53.pdf>
19. Bluhm C., Overbeck L. Systematic risk in homogeneous credit portfolios // *Credit Risk; Measurement, Evaluation and Management* / G. Bol et al. (eds), Contributions to Economics (Heidelberg, Physica: Verlag/Springer), 2003.
20. Jakubik Does Credit Risk Vary With Economic Cycles? The Case of Finland, Working Paper, Institute of Economic Studies, Faculty of Social Sciences, Charles University in Prague, 2006.
21. Bandyopadhyay A., Ganguly S. Empirical estimation of default and asset correlation of large corporate and banks in India, Munich Personal RePEc Archive (MPRA),

Paper No. 33057, August 2011. Режим доступа: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/33057/>

22. Donald R. van Deventer (2009), "Point in Time" versus "Through the Cycle" Credit Ratings: A Distinction without a Difference, Kamakura Corporation, <http://www.kamakuraco.com/Blog/tabid/231/EntryId/18/-Point-in-Time-versus-Through-the-Cycle-Credit-Ratings-A-Distinction-without-a-Difference.aspx>

23. Barco M. Bringing credit portfolio modeling to maturity // Risk 17(1). 2004. 86–90.

24. Kalkbrener M., Overbeck L. The maturity effect on credit risk capital // Risk. 14(7). 2002. 59–63.

25. Petrov D., Pomazanov M. Validation method of maturity adjustment formula for Basel II capital requirement // The Journal of Risk Validation. V. 3/ number 3. 2009. 1–17.

26. Коссова Т. В. Коссова Е. В. Оценка кредитного риска компаний российского корпоративного сектора

на основе прогнозирования вероятности дефолта по обязательствам, Риск финансово-экономический // Проблемы анализа риска. Т. 8. 2011. № 2.

27. Помазанов М. В. Внедрение IRB продвинутого подхода в банковской системе. Несколько основных препятствий // Аналитический банковский журнал. № 4 (190) Апрель 2011. Риск-менеджмент 74–87. http://www.abajour.ru/files/74-77_190.pdf

28. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы. Базельский комитет по банковскому надзору. Банк международных расчетов. Июнь 2004. http://www.cbr.ru/today/ms/bn/bz_1.pdf

29. Aguai S., Forest Jr. L. R., King L., Lennon M. C., Lordkipanidze B. (2008). Designing and implementing a Basel II compliant PIT–TTC ratings framework. In The Basel Handbook, 2nd ed. P. 267–297. Risk Books, London. http://mpa.ub.uni-muenchen.de/6939/1/MPRA_paper_6939.pdf

Анализ существующих на международном страховом рынке методик оценки катастрофических рисков



А. В. Лебедев, к.т.н., генеральный директор MatthewsDaniel в России и СНГ, вице-президент РусРиска

Очевидно, что риск аварий на промышленных предприятиях зависит от многих факторов: используемых технологий, качества оборудования и материалов, действующих организационно-технических мер по обеспечению безопасности и др.

В настоящее время существует ряд методических подходов к определению потенциальной опасности промышленных объектов. Отметим подходы, представляющиеся наиболее распространенными:

- анализ статистических данных об авариях;
- оценка максимального ущерба;
- качественный анализ риска (сюрвей);
- количественная оценка риска.

Анализ статистических данных об авариях

Хорошо известен метод оценки потенциальной опасности промышленных предприятий на основе статистических данных по имеющим место авариям и неполадкам, называемый анализом статистических данных об авариях.

Его идея заключается в определении опасности (ожидаемых потерь) как статистической оценки математического ожидания потерь. Другими словами, опасность аварий на предприятии оценивается как среднее арифметическое значений ущерба уже случившихся (происшедших) аварий на данном предприятии.

Как правило, на предприятии за все время его существования крупных аварий случается (если случается) лишь единицы; незначительных аварий — десятки. Производственные неполадки, отказы исчисляются сотнями и тысячами.

Особенностью статистического подхода является то, что при расчете опасности:

1) рассматриваются лишь отдельные, реально имевшие место на данном конкретном предприятии случаи аварий (соответственно лишь отдельные иницирующие события и сценарии). Анализируемые записи аварий берутся из архива. Отличных от представленных в статистике причин аварий (иницирующих событий), которые уже случались на других предприятиях и которые могут случиться на данном, статистический метод принципиально учесть не может. Таким образом, часть возможных (еще не реализованных) сценариев при статистическом методе не рассматривается, и, соответственно, подход дает искаженную структуру и заниженную величину опасности предприятия;

2) для каждого иницирующего события учитывается лишь единственный, реализовавшийся сценарий развития. Естественно, что при этом оценка ожидаемой частоты возникновения иницирующего события (аварии) занижается, поскольку в природе возможны различные сценарии возникновения иницирующего события аварии (возможно, уже и имевшие место на других предприятиях).

К достоинствам статистического метода следует отнести то, что метод прост в использовании. Даже в условиях современной России, где статистику аварийности предприятия приходится собирать и анализировать практически «с нуля», реализация статистического подхода возможна, но требует времени на анализ архивов.

Оценка максимального ущерба

Возможным подходом к оценке потенциальной опасности промышленных объектов является оценка максимального ущерба (Estimated Maximum Loss — EML),

т.е. определение наихудших для общества сценариев развития аварии (последовательностей физических и химических процессов и явлений, составляющих суть аварии). В качестве наихудших последствий рассматриваются:

- по гуманитарным потерям:
 - количество погибших;
 - количество пострадавших;
- по экологическим потерям:
 - выбросы вредных веществ;
 - загрязнение территории;
- по финансовым потерям:
 - имущество (основные производственные фонды, продукция и вспомогательные материалы);
 - ответственность за причинение вреда жизни, здоровью, имуществу третьих лиц;
 - перерывы производства.

Идея метода состоит в расчете потерь при аварии определенного типа (как правило, взрыва облака сжиженных углеводородных газов или крупного пожара определенного вида) на нескольких установках/участках предприятия.

Метод базируется на следующих предпосылках:

- 1) мелкими авариями можно пренебречь. Вклад в ожидаемые потери предприятия от аварийных сценариев с малым ущербом (даже с относительно большой частотой) — мал. Поэтому неполадки и мелкие аварии игнорируются;
- 2) запроектными авариями можно пренебречь. Вклад в ожидаемый ущерб сценариев с практически полным ущербом (total loss), но крайне редких также мал. Такое допущение уже встречалось ранее в практике проектирования, когда использовалось понятие «проектная авария» (design basis accident), а запроектными, гипотетическими авариями пренебрегали;
- 3) рассматриваются наихудшие сценарии возникновения и развития аварии. Доминирующий вклад в опасность предприятия вносят аварии с практически возможным наихудшим сценарием, причем частота возникновения таких аварий не зависит от предприятия (в частности, и от организационной системы управления безопасностью), а потери при реализации таких сценариев существенно зависят от оборудования предприятия (вида и количества хранимых веществ, а также размещения оборудования на промышленной площадке).

При оценке максимального ущерба промышленных объектов обычно определяют следующие показатели:

- ожидаемое количество погибших и пострадавших при аварии;
- площади зон с различными степенями разрушения (повреждения) зданий, сооружений, коммуникаций.

Очевидно, что при построении сценариев и при количественной оценке показателей последствий должны учитываться по возможности все факторы, влияющие на тот или иной показатель последствий аварии: направление и величина дрейфа облака ТВС, время года, время суток и др. Это позволяет оценивать эффективность тех или иных технических мероприятий по снижению потенциальной опасности промышленных объектов.

Пусть $A = 1, \dots, i, \dots, N$ — множество всех возможных сценариев развития аварии; $D = 1, \dots, j, \dots, M$ — множество показателей, характеризующих последствия аварии. Тогда, очевидно, определение наихудших для общества сценариев развития аварии сводится к определению множества A :

$$A: i \in A, j \in D \Rightarrow G = \max_{i,j} G_{ij},$$

где G_{ij} — численное значение j -го показателя при реализации i -го сценария, $i = 1..N, j = 1..M$.

При выполнении оценки (расчетов) максимально возможных убытков международными страховыми брокерами, страховщиками, андеррайтерами и независимыми сюрвейерами используется так называемая EML-методология — методология расчета максимального убытка — Estimated Maximum Loss.

EML-методология убытка является общепринятым на мировом страховом рынке вообще (и энергетическом рынке страхования в частности) инструментом оценки риска.

В контексте настоящего документа EML (расчетный максимальный убыток) может быть определен как оценка самого большого ущерба (повреждения), выраженного в денежной форме, который, по мнению андеррайтеров, может быть установлен страховыми компаниями как результат одиночного инцидента (аварии) со взрывом и/или пожаром огнеопасного оборудования предприятия. EML-методология широко используется на Западе не только страховщиками, но и, например, проектными организациями, операторами, риск-менеджерами и надзорными органами для оперативной оценки риска.

Основы EML-методологии изложены, например, в пособии Международной ассоциации нефтяных страховщиков / Estimated maximum loss from explosion and/or fire (Максимальный расчетный убыток от взрыва и/или пожара), IOI, London, 1997; в работе The effects of explosions in the Process Industries (Эффекты от взрывов в перерабатывающих отраслях промышленности), опубликованной The Institution of Chemical Engineers (Институтом инженеров-химиков); в статье loss Estimation For Refineries And Chemical Plant And Risk Improvement (Оценка убытков для нефтеперерабатывающих и химических заводов и уменьшение риска), Suregrove Ltd. (2002).

Цель оценки EML — оценить расчетный максимальный убыток настолько быстро, насколько это возможно, с некой гарантией того, что эта оценка — действительно самый большой вероятный убыток.

Термин «расчетный максимальный убыток» не стоит трактовать как «потолок потерь». Потолку потерь соответствует термин «катастрофический убыток», который: или имеет очень низкую вероятность и наихудшие из теоретически возможных последствий (например, утечка сжиженного нефтяного газа из сферического резервуара), или соответствует тем убыткам, которые происходят из-за землетрясения. «Расчетный максимальный убыток» соответствует наиболее вероятному из максимально-возможных убытков. Использование концепции вероятного максимума может вести к более низкому страховому покрытию по сравнению с теоретически не запрещенным «катастрофическим убытком», поскольку рассматривается, в первую очередь, инцидент, который является более ожидаемым, чем тот, который является наихудшим.

При оценке расчетного максимального убытка для завода весь физический ущерб и значимые сценарии возникновения и развития аварии, приводящие к убыткам, оцениваются для каждой производственной площадки. Затем наибольший рассчитанный убыток становится максимальным расчетным убытком для рассматриваемого завода.

Для нефтехимических и нефтеперерабатывающих заводов наиболее вероятной причиной крупных убытков являются взрывы и пожары.

Взрыв облака топливовоздушной смеси

При классификации взрывов размер ущерба обычно оценивается в терминах тротилового эквивалента, т.е. эквивалентность устанавливается путем сравнения теплоты сгорания тротила с теплотой сгорания вовлеченного в аварийный процесс топлива. Сравне-

ние с тротилом происходит в основном из-за наличия большого объема соответствующей статистической информации, касающейся детонации тротила, позволяющей оценивать величину возможного ущерба. Однако следует отметить, что последствия взрыва точечного источника тротила отличаются от последствий взрыва парового облака, имеющего определенный объем и сравнительно медленную скорость горения. Применение метода тротилового эквивалента приводит к завышению параметров ударной волны и, следовательно, к завышению уровня ущерба. Однако метод важен для установления связи между параметрами взрывной волны и массой взрывающегося облака. Длительность взрыва парового облака превышает длительность взрыва тротила, и этот факт уравнивает уровень ущерба, наносимого взрывом парового облака, с ущербом, наносимым тротилом, имеющим большую массу. Количество энергии, превращающееся в энергию взрыва, — только маленькая часть величины теплоты сгорания, возможно от 4 до 6% при взрывах масс топлива от 10 до 40 тонн. Следует отметить, что существует мало данных, касающихся взрыва парового облака, содержащего более чем 100 тонн топлива, поэтому расчеты, использующие доступные эмпирические методы, не должны проводиться для такой массы топлива.

Существуют различные алгоритмы оценки максимального расчетного убытка:

- метод тротилового эквивалента;
- методика Института инженеров-химиков;
- методика Горного бюро США;
- методика Международной организации нефтяных страховщиков.

Особенностью оценки опасности по расчетному максимальному ущербу является то, что:

1) рассматривается все многообразие возможных инициирующих событий, хотя и анализируются они в дальнейшем неодинаково — часть из них, а именно — мелкие и запроектные аварии в соответствии с предположениями метода при анализе не исследуются;

2) анализ путей возникновения, включаемых в анализ инициирующих событий, не проводится (соответственно, не получается и зависимости риска причин инициирования аварии). Вместо выявления ожидаемых частот возникновения инициирующих событий на данном конкретном предприятии соответствующие ожидаемые частоты предписываются исходя из доступной учетной отечественной и зарубежной статистики;

3) анализ путей развития аварии из инициирующего события также не проводится (соответственно, получаемый результат оказывается независимым от состояния конкретного предприятия, существующих организационно-технических мер по предотвращению, подготовке к действиям при аварии). Вместо расчета по условиям конкретного предприятия аварийный сценарий постулируется предположительно как наихудший из возможных для расчета максимального значения ущерба.

Качественный анализ риска — сюрвей

При организации страхования и перестрахования опасных производственных объектов мировой практикой установлена процедура внешнего сюрвея. В ходе данной процедуры, как правило, несколько независимых экспертов проводят визуальный осмотр состояния оборудования, опрашивают специалистов и персонал объекта, проводят соответствующие расчеты.

Процедура сюрвея преследует следующие цели:

- выявление полной и объективной картины рисков и опасностей для каждого обследуемого объекта;
- установление соответствия систем управления промышленной безопасностью и их процедур выявленным рискам и опасностям;
- поддержка усилий клиентов, направленных на совершенствование стандартов в области промышленной безопасности (ПБ), охраны труда (ОТ) и экологии (Э) в целях оптимизации рисков;
- повышение осведомленности персонала по ключевым моментам контроля рисков на местах и стимуляция обучения;
- определение оптимального подхода к вопросам контроля рисков и распространение его на все объекты;
- обеспечение административно-управленческого персонала системой поддержки принятия решений, способствующей наиболее эффективному распределению ресурсов;
- обеспечение административно-управленческого персонала (производственников) объективной информацией, необходимой для корпоративного управления рисками.

Методы оценки интегрального риска нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов оформлены, как правило, в виде специальных методик, являющихся know-how организации, проводящей сюрвей.

Количественная оценка риска

Суть концепции анализа риска заключается в построении множества всех (без исключения) сценариев развития возможных аварий на объекте с последующей оценкой частот реализации каждого из сценариев и определением масштабов последствий сценариев развития аварии.

Идея метода состоит в математическом (компьютерном) моделировании (расчете, построении) всех возможных сценариев аварий на данном конкретном предприятии, обусловленных всеми возможными инициирующими событиями, учитывая ожидаемую частоту возникновения таких инициирующих событий и с учетом потерь, обусловленных всеми вариантами развития аварии.

Построение полей поражающих факторов, возникающих при различных сценариях развития аварии — сложная научно-техническая задача. В настоящее время продолжают исследования по единому теоретическому представлению поражающих факторов, имеются расхождения в экспериментальных данных, характеризующих их воздействие, и др. Однако существующие фундаментальные исследования, проводимые во многих странах мира и России, позволяют разрабатывать методики, пригодные для решения проблемы оценки потенциальной опасности промышленных объектов.

В результате реализации опасности на промышленном объекте образуются поражающие факторы для населения, персонала, окружающей среды и самого объекта. Анализ последствий реальных аварий в промышленности позволяет определить наиболее характерные поражающие факторы для предприятий нефтяной отрасли. К ним относятся:

- воздушная ударная волна взрывов облаков топливовоздушных смесей (ТВС);
- тепловое излучение огневых шаров и горящих разлитий;
- токсические нагрузки;
- механическое воздействие фрагментов, образующихся при разрушении зданий, сооружений, технологического оборудования.

Методы построения характеристик интенсивностей полей поражающих факторов будут проанализированы в следующем разделе работы.

При оценке потенциальной опасности объекта количественным методом вычисляют, как правило, индивидуальный и социальный риск. Под индивидуальным риском понимают частоту возникнове-

ния поражающих воздействий определенного вида в определенной точке пространства. Результаты его анализа характеризуют распределение риска и отображаются на карте (ситуационном плане) предприятия и прилегающих районов в виде замкнутых линий равных значений индивидуального риска.

Построение линий равного значения индивидуального риска осуществляется на основе значений, полученных по формуле:

$$R_{\Sigma}(x, y) = \sum_{\substack{i \in D \\ j \in S}} p_{ij}(x, y) \cdot f^j \cdot \lambda_i,$$

где $p_{ij}(x, y)$ вероятность воздействия на человека в точке с координатами (x, y) i -го поражающего фактора с интенсивностью λ_i , соответствующей гибели (поражению) человека (здорового мужчины 40 лет) при условии реализации j -го события (явления), инициирующего аварию;

λ_i — безразмерная величина от 0 до 1;

f_j — частота возникновения j -го события (явления) в год;

S — множество индексов, которое соответствует всем событиям (явлениям), инициирующим аварию;

D — множество индексов, которые соответствуют перечню всех поражающих факторов.

Особенностью количественной оценки риска является то, что при этом:

1) рассматривается все многообразие возможных инициирующих событий. Естественно, что в зависимости от конкретных обстоятельств подробность и полнота рассмотрения могут меняться, однако этот

процесс является контролируемым, управляемым, и при необходимости детальность рассмотрения может быть сделана такой, какая требуется. На этапе формирования списка инициирующих событий, подлежащих рассмотрению, важно учитывать аварийную статистику как на предприятии, так и в отрасли;

2) метод предусматривает возможность использования различных инструментов (статистики, метода неполадок деревьев и т.д.) для выявления и количественного описания всех путей (сценариев) возникновения инициирующих событий. Как правило, статистика неполадок бывает репрезентативна, и поэтому для надежной оценки ожидаемой частоты возникновения инициирующего события ею можно воспользоваться;

3) метод основан на расчете (моделировании, имитации) сценариев развития аварии. К числу моделируемых процессов относятся как физико-химические явления аварии (взрыв, пожар, рассеяние облаков и разлития жидкостей и др.), так и действия в возникающих чрезвычайных ситуациях (запуск и работа технических систем локализации аварии, перемещения персонала и др.).

Анализ частот и масштабов убытков в нефтегазовой промышленности в мире показывает, что аварии и катастрофы представляют серьезную угрозу устойчивости развития бизнеса любой компании. Именно поэтому в настоящем докладе были проанализированы существующие на страховом рынке методики оценки катастрофических рисков (используемые международными страховыми брокерами, страховщиками и андеррайтерами).

Методы расчета максимального убытка являются количественными, они общедоступны и позволяют определять лимиты целесообразных страховых покрытий для российских предприятий, эксплуатирующих опасные производственные объекты.

Организация эффективной страховой защиты нефтегазовой компании: практический опыт ОАО «ЛУКОЙЛ»



А. Н. Елохин, д.э.н., начальник отдела страхования ОАО «ЛУКОЙЛ», вице-президент РусРиска

Производственная деятельность нефтегазовых компаний сопровождается наличием широкого спектра рисков, реализация которых не должна влиять на устойчивое функционирование Компании. Степень защищенности активов компании влияет также на возможность привлечения инвесторов. Любой инвестор помимо обычных сведений о предприятиях компании должен знать: насколько предприятия безопасны, в какую сумму может обойтись удовлетворение исков третьих лиц при возможной аварии.

Страхование традиционно является в рыночной экономике составной частью управления промышленными рисками и позволяет существенно уменьшить зависимость экономико-финансового состояния компании от них. В этой связи в любой крупной промышленной компании возникает необходимость разработки стройной и надежной Системы обеспечения страховой защиты (далее также — Система).

Миссия Системы, основные требования к ней, цели, требования к Системе и т.д. определены корпоративным документом «Основные положения стратегии и политики в области обеспечения страховой защиты ОАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ. Для ОАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» (далее также — Компания) миссия Системы обеспечения страховой защиты определена следующим образом /<http://www.lukoil.ru/>: обеспечение устойчивого функционирования и развития ОАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» путем реализации экономически эффективной страховой защиты от рисков, представляющих угрозы бизнесу ОАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и здоровью персонала, а также имущественным интересам акционеров и инвесторов.

В настоящее время Система представляет собой совокупность специально разработанных экономически обоснованных процедур, закрепленных в виде

корпоративных норм и стандартов, обязательных для всех органов управления Компании.

Упомянутые процедуры перечислены ниже, они содержат ряд оригинальных методик и технологий (здесь и далее речь будет идти о страховой защите от промышленных рисков).

1. Идентификация (выявление) рисков, которые способны представлять угрозу бизнесу, то есть стабильности, устойчивости организациям Группы «ЛУКОЙЛ»

Для выявления указанных рисков используются:

- процедура декларирования промышленной безопасности;
- результаты сюрвейя наиболее крупных и опасных предприятий.

Процедура декларирования промышленной безопасности (в том числе частота подготовки деклараций) осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 21 июля 1997 года № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов». Практика, однако, показывает, что для использования результатов декларирования при страховании промышленных объектов оценки риска должны содержать не только масштабы возможных последствий аварии, но и частотные характеристики аварии.

Поэтому для практического (в том числе для целей страхования) использования результатов декларирования промышленной безопасности в Компании определены гораздо более жесткие (по сравнению с требованиями упомянутого Федерального закона) требования к:

- критериям, согласно которым объект подлежит декларированию;

- процедурам и результатам количественной оценки риска.

Сюрвей наиболее крупных и опасных предприятий осуществляется (в соответствии с принятыми процедурами) независимыми сюрвейерскими организациями и/или инженерными службами международных брокеров и крупнейших мировых перестраховочных компаний. В Компании определена периодичность подготовки сюрвейерских отчетов по упомянутым объектам (в частности, для нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятий — один раз в два года).

2. Количественная оценка риска

Количественная оценка риска для предприятий Группы «ЛУКОЙЛ» выполняется рядом специализированных организаций, в том числе одной из ведущих российских организаций в области промышленной безопасности — ЗАО «Индустриальный риск».

Количественная оценка риска предприятий нефтегазовой отрасли является сложной научно-технической задачей, для решения которой разработаны специальные методики и технологии. Для целей страхования результаты анализа риска представляются в виде «масштаб аварии — частота реализации аварии» (пример приведен на рис. 1), при этом указанные характеристики определяются для всех возможных сценариев возникновения и развития аварии (каждой точке на рис. 1 соответствует определенный сценарий возникновения и развития аварии).

Масштабы аварии могут быть адекватно определены при объективной оценке восстановительной стоимости страхуемого имущества. В соответствии с принятыми в Компании процедурами оценка имущества для целей страхования должна осуществляться независимыми оценочными компаниями, признанными на международном и отечественных рынках оценочных услуг. В частности, в последние годы все нефтеперерабатывающие и нефтехимические предприятия Группы «ЛУКОЙЛ» оцениваются один раз в два года. Кроме того, наличие данных актуальной оценки имущества позволяет избежать стандартной оговорки Ллойдовского страхового рынка о недостраховании: если перестраховывается имущество, эксплуатирующееся более 15 лет (а в России, заметим, в нефтегазовых компаниях такого имущества много), то в случае аварии страхователю возмещается не более 80% от стоимости перестрахованного имущества.

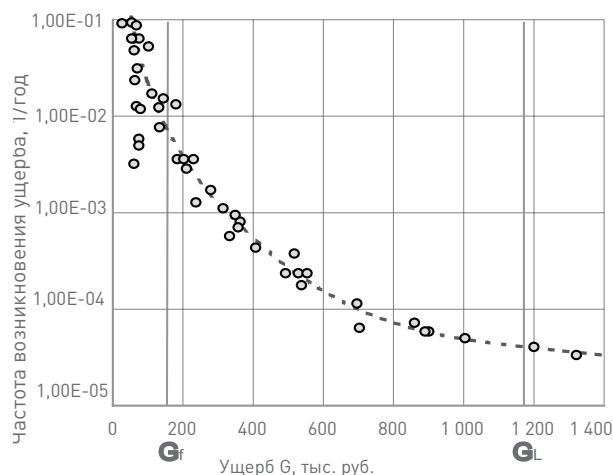


Рис. 1. Частота возникновения экологического ущерба различного масштаба от аварий на нефтепроводе

Упомянутые методики и технологии количественного анализа риска инвариантны к типу промышленного объекта и могут использоваться при реализации любого вида страхования от опасностей, связанных с эксплуатацией промышленных объектов нефтегазовых компаний.

На рис. 1 на оси абсцисс символом G_f обозначена величина франшизы, а символом G_L — величина страховой суммы (лимит ответственности). Очевидно, что при таких значениях франшизы и страховой суммы величина страховой премии (или математическое ожидание ущерба) может быть оценена площадью под кривой, представленной на рис. 1 и ограниченной (по оси абсцисс) точками G_f и G_L . В целом же площадь под указанной кривой могут быть оценены ежегодные внеплановые потери предприятия.

3. Процедуры управления рисками

Упомянутые выше методики и технологии количественного анализа риска лежат в основе используемых при страховой защите организаций Компании процедур управления рисками.

Предположим (см. рис. 1), что страхователь захотел уменьшить размер страхового платежа. Объективно (при прочих равных условиях) этого можно добиться следующим образом:

- увеличить размер франшизы (сдвинуть вправо точку G_f на рис. 1);
- уменьшить величину страховой суммы (сдвинуть влево точку G_L на рис. 1);

- одновременно увеличить размер франшизы и уменьшить величину страховой суммы.

Таким образом, параметры страховой защиты (франшизы, лимиты ответственности, страховые премии) определяются в соответствии со сформулированной выше миссией Системы. Данный подход позволяет обосновывать рекомендации (оценки) по выбору параметров страховой защиты при реализации любого вида страхования от опасностей, связанных с эксплуатацией промышленных объектов нефтегазовых компаний.

Представление результатов анализа риска в виде, приведенном на рис. 1, делает, кроме того, отношения между страхователем и страховщиком весьма прозрачными:

- и страхователь, и страховщик видят размер максимально возможного ущерба;
- страхователь ясно понимает, почему размер страховой премии равен определенной величине;
- и страхователь, и страховщик могут объективно оценить влияние франшизы на величину премии.

Важным практическим вопросом является выбор превентивных инженерно-технических и организационных мероприятий, снижающих риск, то есть мероприятий по управлению риском. В настоящее время разработано большое число мероприятий, направленных на снижение частоты реализации этих опасностей и/или снижение убытков, обусловленных ими. К числу мероприятий, снижающих вероятность реализации различных опасностей, например, относятся: проведение дефектоскопических исследований, внедрение новейших методов диагностики и защиты технологического оборудования, а также дополнительный контроль производства ремонтных и строительных работ и др.

Примерами мероприятий, направленных на снижение масштабов возможных аварий и их последствий, могут служить: оснащение персонала предприятий дополнительными средствами индивидуальной защиты, установка боновых заграждений на подводных переходах газо-, нефтепроводов, монтаж и ремонт средств сигнализации, пожаротушения и блокирующих устройств на насосных станциях и установках первичной переработки нефти и др.

Упомянутые выше технологии и методики позволяют количественно оценивать риск после внедрения превентивных мероприятий (в виде, аналогичном рис. 1). Следствием внедрения мероприятий является снижение размера ожидаемых ежегодных внеплановых потерь предприятия/компании. Это озна-

чает, что каждое превентивное мероприятие может рассматриваться как инвестиционный проект, то есть для каждого мероприятия может быть рассчитана эффективность.

Целесообразно считать, что ожидаемым инвестиционным доходом является ожидаемое снижение уровня внеплановых потерь. Сопоставление размера предотвращенных потерь и стоимости каждой меры определяет сроки окупаемости предупредительных мероприятий. Очевидно, что для каждого предприятия существует свой уровень разумных вложений, выше которого они становятся убыточными (см. рис. 2).

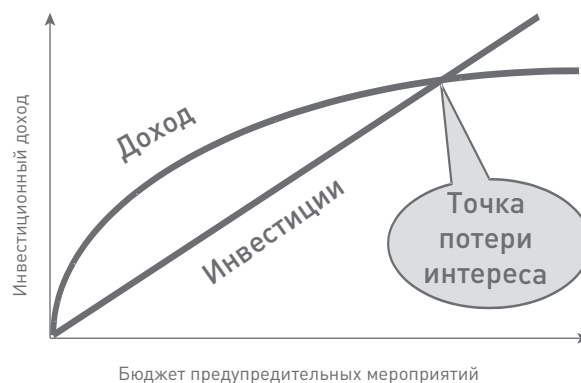


Рис. 2. Эффективность (доход) инвестиционного проекта по реализации предупредительных мероприятий

Обоснование конкретных рекомендаций по выбору превентивных мероприятий, снижающих риск на предприятиях Группы «ЛУКОЙЛ», осуществляется в том числе в рамках упомянутой выше процедуры декларирования промышленной безопасности.

Важнейшим направлением снижения риска (что влечет за собой снижение страховых премий) является выполнение рекомендаций внешнего сюрвейера. Реализация рекомендаций сюрвейера требует от застрахованных предприятий дополнительных средств, поэтому на практике считается приемлемым, если процент выполненных (выполняемых) рекомендаций составляет 60—70%.

В Группе «ЛУКОЙЛ» предусмотрена специальная процедура контроля выполнения рекомендаций внешних сюрвейеров, предусматривающая в том числе подготовку специального отчета 2 раза в год.

В 2003—2012 г.г. проведены плановые сюрвейеры наиболее крупных и опасных предприятий. Сюр-

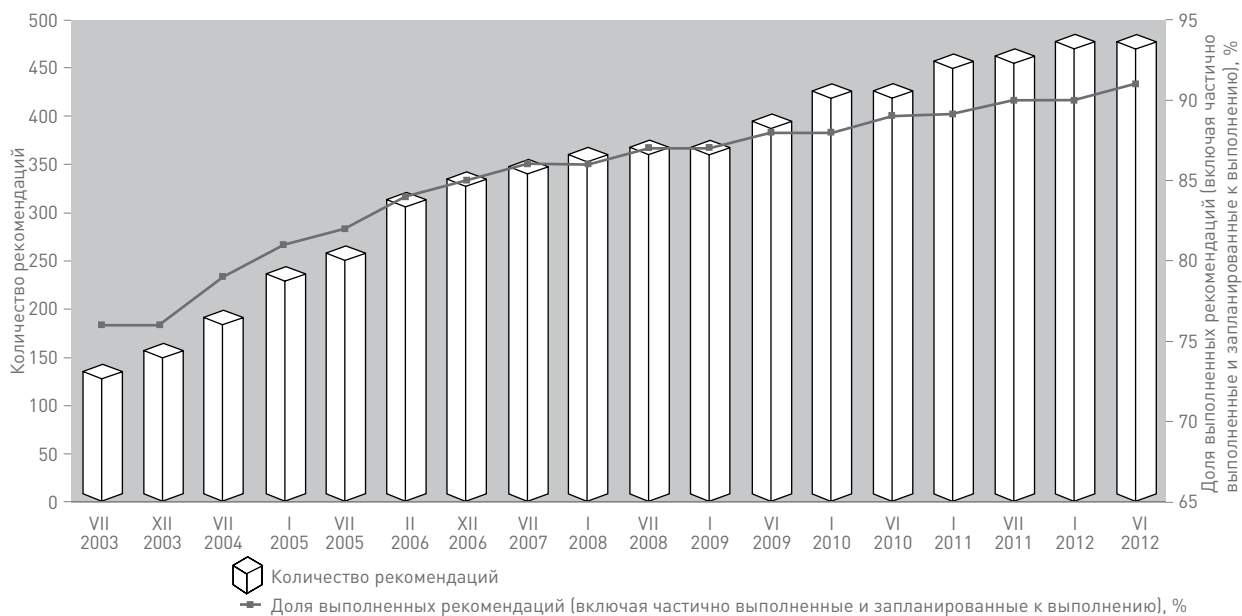


Рис. 3. Динамика выполнения рекомендаций внешних сюрвейеров на нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятиях

вейи выполнялись независимой сюрвейерской организацией Suregrove Ltd., Великобритания, а также инженерными службами глобальных международных брокеров March, Willis и крупнейших мировых перестраховочных компаний — AIG, Swiss RE и др.

В 2003—2012 гг. в Компании активно велась работа по реализации рекомендаций внешних сюрвейеров. На рис. 3 приведены сведения о положительной динамике выполнения таких рекомендаций (несмотря на рост абсолютного числа рекомендаций) на нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятиях (данные компании Suregrove Ltd.).

Организация страховой защиты осуществляется на тендерной основе. Мероприятия по реализации Системы страховой защиты оформляются ежегодно (начиная с 2003 г.) в виде специального корпора-

тивного документа — Программы страховой защиты компании на предстоящий год.

В октябре 2009 года на Форуме Федерации Европейских Ассоциаций риск-менеджмента в Праге (в работе Форума участвовало свыше 1000 специалистов из всех ведущих европейских стран) автор настоящей статьи был признан «Европейским риск-менеджером года» /<http://www.businessinsuranc.com/article/20090927/PAGES/909249986/>. Это означает, что деятельность Компании в области страхования и риск-менеджмента соответствует лучшим мировым стандартам, а миссия Системы страховой защиты — обеспечение устойчивого функционирования и развития Компании путем реализации экономически эффективной страховой защиты от рисков, представляющих угрозы бизнесу, здоровью персонала, а также имущественным интересам акционеров и инвесторов — успешно выполняется.

Практика построения системы управления рисками в ОАО «СИБУР Холдинг»



С.А. Белоусов, руководитель направления «Корпоративные риски и внутренний контроль» ООО «СИБУР» — управляющей организации ОАО «СИБУР Холдинг»

СИБУР является крупнейшей интегрированной газоперерабатывающей и нефтехимической Компанией по объему выручки в России, а также в СНГ, Центральной и Восточной Европе. Общество закупает попутный нефтяной газ и жидкое углеводородное сырье у крупнейших российских нефтегазовых компаний и перерабатывает их в топливно-сырьевые продукты, в том числе в сжиженные углеводородные газы, природный газ и нефту, и далее в различные продукты нефтехимии, в том числе в базовые полимеры, синтетические каучуки, пластики, продукцию органического синтеза, полуфабрикаты и другие продукты.

Продукция реализуется около 1500 потребителям в топливно-энергетическом комплексе, автомобилестроении, строительстве, розничной торговле и других отраслях в 60 странах мира. По состоянию на 30 июня 2012 года СИБУР работал на 27 собственных производственных площадках. Количество сотрудников на конец первого полугодия текущего года составило приблизительно 31 800 человек.

Управление производством в компании построено по продуктово-дивизионному принципу. В корпоративном центре функционируют четыре дирекции, созданные на основе однородности производственных процессов и продукции:

- Дирекция углеводородного сырья;
- Дирекция базовых полимеров;
- Дирекция пластиков и органического синтеза;
- Дирекция синтетических каучуков.

Корпоративный центр выполняет функции стратегического планирования, распределения ресурсов, разработки единых корпоративных стандартов, регламентов и политик, контроля над выполнением предприятиями производственных и финансовых планов и инвестиционных проектов.

Объективной причиной проявления рисков при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности

промышленной Компании является неопределенность, так как заранее нельзя учесть и просчитать влияние всех факторов на конечные результаты деятельности. В процессе осуществления намеченной деятельности многие факторы могут непредсказуемо изменяться. Поэтому Компания может нести потери на всех этапах производственного процесса.

Деятельность Компании сопряжена с неопределенностью экономической конъюнктуры, которая вытекает из изменений в потребительском спросе, появления технических и технологических новшеств, из многовариантности сфер приложения капиталов и разно-образия критериев предпочтительности инвестирования средств, из ограниченности знаний менеджеров об областях бизнеса и многих других обстоятельств.

«Активность Компании связана с объективными рисками — техногенными, экологическими, финансовыми, экономическими, социальными, кадровыми, репутационными и другими. Сотрудники СИБУРа обязаны совершенствовать навыки квалифицированного прогнозирования вариантов развития событий, своевременного и адекватного реагирования на возникающие вызовы» — именно так трактует одну из корпоративных ценностей СИБУРа Кодекс этики, лежащий в основе формирования корпоративных правил поведения.

Общество постоянно совершенствует управленческие подходы, бизнес-процессы и последовательно развивает компетенции в управлении рисками с целью устойчивого управления событиями, связанными с неопределенностью.

Количество рисков, воздействующих на Компанию, может исчисляться тысячами. Поэтому менеджмент обязан в условиях ограниченных ресурсов приоритизировать риски на основании принципа существенности, измеряемого уровнем приемлемого риска (или риск-аппетитом).

Учитывая ограниченность ресурсов, необходимость повышения конкурентоспособности, система управления рисками СИБУРа основывается на принципе существенности. В поле зрения Совета директоров и исполнительного руководства Общества на постоянной основе находятся ключевые риски Компании, под которыми понимаются потенциальные события, негативно влияющие на достижение стратегических целей Компании, реализация которых может привести к существенному ущербу или приостановке деятельности.

Управление ключевыми рисками в Обществе организуется на всех управленческих уровнях¹:

- Совет директоров (Комитет по аудиту СД);
- Правление;
- Подразделения Центрального аппарата корпоративного центра (включая дирекции (бизнес-единицы) и Департамент внутреннего аудита);
- дочерние предприятия.

В Обществе принята распределенная модель управления рисками, которая предусматривает возложение ответственности за организацию работы и ее результаты на руководителей структурных подразделений (менеджмент), в чьей зоне ответственности возможно возникновение рисков. Обязанности по управлению рисками отражены в должностных инструкциях сотрудников и Положениях о структурных подразделениях.

Уставом управляющей компании организация процесса управления рисками, контроль за его эффективностью, а также обеспечение мероприятий по управлению рисками возложена на Генерального директора.

В свою очередь, коллегиальный исполнительный орган Общества — Правление на регулярной основе (раз в полгода) рассматривает результаты оценки состава ключевых рисков и утверждает актуализированный перечень, а также мероприятия по управлению ими, рассматривает отчеты руководителей функциональных направлений по управлению рисками.

Организация риск-диагностики возложена на функцию Внутренний аудит (выделенное в составе функции направление «Корпоративные риски и внутренний контроль»).

В риск-диагностике принимают участия руководители высшего и старшего звеньев управления (члены Комитета по аудиту Совета директоров, Генеральный директор и его заместители, руководители ключевых

функциональных областей, руководство дирекций и дочерних холдингов), которые выражают экспертное мнение в отношении возможных катастрофических негативных событий. Экспертные суждения строятся на основе бизнес-практики, взаимодействия с дочерними предприятиями и внешними сторонами, с которыми Общество осуществляет коммуникации.

Организуя риск-диагностику, сотрудники аудита проводят структурированное интервью и анкетирование² руководителей, консолидируют полученную информацию об изменении факторов ключевых рисках, новых угрозах, готовят презентацию и выносят вопрос для обсуждения на Комитет по аудиту Совета директоров (КА СД). Так же во внимание принимаются результаты проведенных за период аудиторских заданий, основанных на риск-ориентированном подходе. Члены КА СД обсуждают ключевые риски и дают рекомендации члена правления по утверждению нового состава ключевых рисков.

Для обсуждения ключевых рисков на заседании Правления приглашается расширенный состав участников (члены КА СД, руководители функциональных — участники риск-диагностики). На Правлении с информацией о состоянии работы по управлению рисками выступают администраторы рисков с отдельными докладами, затем обсуждаются предложения менеджеров о новых рисках и принимается решение об актуализации состава ключевых рисков и утверждении мероприятий по их митигации.

За каждым ключевым риском Компании Правление закрепляет Администратора и Координатора риска, роль которых заключается в организации работы по митигации рисков, выработке наиболее оптимальных способов распределения ресурсов, организации мониторинга за деятельностью сотрудников, ответственных за выполнение мероприятий по управлению рисками.

Коммуникации по управлению рисками в звене Дирекция (бизнес-единица) — дочерние предприятия строятся по децентрализованному принципу. В зависимости от внутренней среды каждая бизнес-единица самостоятельно определяет формы и частоту коммуникаций с руководством предприятий по управлению рисками.

Для полноценного управления рисками в Компании созданы локально-нормативные документы, определяющие основные требования к организации процессов управления рисками и внутреннего контроля.

¹ Роли участников системы управления рисками представлены в презентации (Приложение № 2).

² Анкетирование проводится периодически, если требуется отдельное исследование.

В Обществе были разработаны следующие документы, составляющие основу системы управления рисками:

- Кодекс корпоративной этики, который относит управление рисками к ключевым ценностям Общества;
- Политика в области управления рисками;
- Экологическая политика;
- Политика в области охраны труда и промышленной безопасности;
- Методические указания по управлению рисками проектов;
- Положение об управлении рисками Общества;
- Порядок выполнения сюрвейерских отчетов;
- Методические указания по экспертизе уровня зрелости системы управления рисками;
- Инструкция по идентификации рисков при формализации бизнес-процессов и назначении контрольных процедур;
- документы, связанные с организацией процедуры страхования различных рисков Общества.

Основу развития системы управления рисками составляют процессы непрерывного развития, в ходе которых совершенствуются как отдельные элементы, так и сама система управления рисками.

Кодекс корпоративной этики, положение об управлении рисками, раскрывающее принципы, подходы и правила проводимой работы:

- созданная система по управлению ключевыми рисками ежегодно тестируется ДВА на предмет соответствия уровню развития Компании путем сбора и обобщения предложений структурных подразделений, ответственных за митигацию рисков, и рассмотрения изменений на Комитете по аудиту Совета директоров Общества;
- на основе лучшей практики созданы корпоративный учебный фильм и мультимедийные курсы для обучения сотрудников подразделений и предприятий управлению рисками. Обучение проводится по согласованию с руководителями дирекций и предприятий;
- аудиторы ДВА осуществляют риск-ориентированные аудиты (объектами аудита выбираются процессы с максимальными рисками) в ходе которых вырабатываются рекомендации для менеджмента по совершенствованию системы. С 2011 г. процесс аудита полностью осуществляется с использованием многофункциональной системы

внутреннего аудита «TeamMate», позволяющей увязать в едином информационном пространстве бизнес-процессы, цели, риски, контрольные процедуры и деятельность менеджмента по выполнению аудиторских рекомендаций;

- аудиторы ДВА проводят экспертизу уровня зрелости системы управления рисками предприятий;
- в Обществе реализована программа страхования активов, внедрена методология по управлению производственными рисками, разработанная компаниями «Альянс» и «Марш»;
- реализован проект с ДюПоном по развитию корпоративной культуры промбезопасности и охраны труда и производственной системы СИБУРа;
- внедряется практика управления проектными рисками, разработанная с участием инжиниринговой компании Флуор (Fluor);
- организован сценарный анализ развития рынка по продуктовым линейкам;
- осуществляется риск-ориентированное составление плана производства и реализации продукции (ППР).

В 2011 году СИБУР прошел независимый внешний аудит системы управления рисками ООО «СИБУР» — управляющей организации ОАО «СИБУР Холдинг», по результатам которого было получено положительное заключение о соответствии системы управления рисками рекомендациям международного стандарта «COSO».

Концепция будущего развития системы связана с формированием риск-ориентированного управления, в основе которого лежит анализ рисков, сценариев возможного развития событий при принятии решений на всех уровнях управления. Фокус в работе делается на развитие компетенций линейных и проектных менеджеров в области управления рисками и внутреннего контроля, формирования риск-ориентированного подхода к выполнению любой задачи, реализация которой связана с использованием ресурсов организации.

В 2010 и 2011 гг. Компания СИБУР стала победителем нескольких международных конкурсов, проводимых «Русским обществом управления рисками» и авторитетным профессиональным журналом Strategic RISK с участием Европейской ассоциации риск-менеджмента (FERMA):

- «Лучший риск-менеджмент в России и СНГ» (2010 — 2011 гг.);
- StrategicRISK Awards (2011 г.).

Управление рисками в крупных компаниях



Н. К. Носова, управляющий директор по управлению рисками ОАО АФК «Система»

Управление рисками — понятие, которое каждый воспринимает весьма различно, опираясь зачастую на собственные знания и опыт. Есть, безусловно, и — количество трактований, классификаций, теорий, расчетов, методик и т.д. Действительно — масса литературы, учебных курсов, практических примеров и т.д. Но занимаясь вопросами управления рисками уже более 10 лет и окидывая взглядом пройденный путь, невольно задаешься таким вопросом, как «управление рисками — это миф или реальность?» Сам по себе вопрос не новый. Тема обсуждалась и обсуждается как в профессиональных кругах, так и на достаточно бытовом уровне... Однако именно сейчас вопрос звучит как то особенно выпукло. Ведь даже уже за эти 10 лет мы наблюдали и бурный экономический рост, и кризис. И сначала робкие попытки просуммировать и включить практический опыт в области риск-менеджмента в общие принципы и руководства и стандартизацию в рамках отдельных национальных стандартов, а теперь уже и ИСО 41000.

Так что же это — «управление рисками»? Попытка достичь успеха, максимально точно рассчитать негативный эффект, сделать прогноз или просто создать иллюзию контроля над вещами, которые не подлежат управлению? Если так, то зачем все эти усилия? Часто слышны комментарии от людей разного управленческого уровня и профессиональных навыков — зачем строить процесс управления тем, что нужно просто воспринимать и принимать как часть бизнеса? ERM, стандарты, старые или новые подходы, идентификация, оценка, митигация и т.д. — это все не более чем видимость управления, необходимость в которой поддерживается и «раздувается» регуляторами, консультантами и непосредственно риск-менеджерами. Но их-то понять можно. Одному нужно создать механизм дополнительного контроля над бизнесом, другому рынок для продажи услуг, ну а третьим — место работы... А вот какой во всем этом практический смысл? Какой эффект от всех этих усилий, когда все равно рынки обваливаются, фирмы банкротятся, люди остаются без работы, сделки совершаются вопреки математическим расчетам? Очевидно, что при

таком подходе к теме управления рисками смысла нет, так как сам по себе подход бессмыслен.

Поэтому, возвращаясь в осмысленную практическую область, четко прослеживаются два направления в вопросах риск-менеджмента. И здесь необходимо четко оговориться, что речь в данной статье пойдет именно о риск-менеджменте в компаниях/организациях нефинансового сектора, где присутствуют базовые принципы управления рисками и внедрены основные технологии выявления и оценки рисков.

На текущий момент взгляд на риск-менеджмент и соответственно система управления в компаниях строится в двух направлениях. Первый — это системы ERM, путь по внедрению которых прошло большинство крупных российских компаний. Об опыте, плюсах и минусах подобных систем поговорим подробнее чуть позже. Второй — это подход к рискам руководителей компаний, в чьих руках находится живой процесс принятия важных стратегических и операционных решений. Это уровень восприятия как существенных негативных последствий от реализации рисков, характер которых, как правило, находится за пределами применения стандартных статистических методов оценки, так и осознанное принятие бизнес-рисков в силу их неотъемлемости от жизни, характер которых скорее можно описать как возможности компании. Вопрос «мифа или реальности» возникает именно из-за такой сложившейся двунаправленности — формализованного процесса ERM и динамичного процесса принятия решений. При этом нужно сказать, что они не являются разнонаправленными. И в том и другом случае речь идет о достижении поставленных перед компанией стратегических целей, создания максимально возможного стабильного и поступательного развития в быстро меняющейся внешней среде. То, что переживает сегодня большинство российских компаний, — это естественный процесс развития риск-менеджмента, когда дилемма «мифа и реальности» отражает, на сколько, в реальности, система управления рисками интегрирована в процесс принятия важных для компании решений.

Ведь если посмотреть на этапы внедрения ERM в российских компаниях, то сейчас абсолютно четко видно, что в подавляющем большинстве случаев ключевым двигателем этого процесса были формальные требования фондовых рынков. Соответственно заказчиком на подобную функцию стали крупнейшие компании, выходявшие на IPO. При этом бизнес-заказчиком внутри компании в основном были службы внутреннего контроля/аудита, на чьих плечах лежал вопрос соответствия всем необходимым требованиям внешних аудиторов и регуляторов. Не мудрено, что поставщиками услуг по внедрению ERM в России стали компании большой четверки. При этом тема страхования, которая также начала бурно развиваться на фоне масштабных IPO, рассматривалась как затратная статья, и соответственно работа по этой теме велась под кураторством финансового директора. Элементы риск-менеджмента, в первую очередь операционного уровня, связанные с физической гибелью активов, получили свое развитие при активном участии международных страховых брокеров и отдельных страховщиков в очередной раз как внешние требования международного рынка перестрахования. Таким образом, исторического перехода от страхования к интегрированной системе управления рисками в российских компаниях, как правило, не наблюдается. Сложившаяся данность, конечно же, определяет место и наполнение функции риск-менеджмента и сегодня.

Безусловно, первые, пусть и запущенные по требованию внешних регуляторов, проекты по внедрению ERM вызвали большой интерес, а порой и резонанс внутри компаний. Профессиональными командами консультантов была проведена огромная и кропотливая работа совместно с сотрудниками компании, вовлеченных в проект. Шаг за шагом анализировались все ключевые бизнес-процессы на предмет идентификации рисков, выявления причинно-следственных связей, риск-драйверов и установления параметров, на которые влияет реализация каждого из рисков. Как правило, для этих целей проводилось большое количество интервью с руководителями бизнес-процессов, а также встреч с профильными специалистами. Кроме того, предметно анализировалась различного рода документация (отчеты, статистика, методики, регламенты, положения и т. д.). В результате был выявлен и описан большой пласт информации о рисках и проблемах компании. Следует отметить, что формализованный подход к рискам обеспечил масштабное движение по разработке мероприятий по их митигации, установлению контрольных точек, а также сроков и личной ответственности сотрудников — владельцев рисков. Был определен формат отчетности

по рискам — в большинстве случаев это визуализация рискового профиля компании через «карту рисков», где графически представлялись и ранжировались риски компании по вероятности наступления и материальности ущерба от их реализации. Методы балльной оценки были просты, но вместе с тем очень понятны и отражали достигнутую договоренность в первую очередь между участниками процесса — владельцами рисков. В компаниях были сформированы специализированные подразделения, а также коллегиальные органы по управлению рисками (комитеты, советы и т. п.). Бизнес процесс — управление рисками — был запущен! И это колоссальный успех с точки зрения истории развития системы риск-менеджмента в российских компаниях.

Можно смело сказать, что достаточно быстро компании получили первый позитивный эффект от внедрения ERM. Наличие формализованного процесса в соответствии с лучшей практикой позитивно сказывалось при общении с аудиторами, рейтинговыми агентствами и другими внешними заинтересованными лицами. Кроме того, особый смысл имел и тот факт, что в ходе работы по внедрению ERM в поле зрения попадали как риски, так и очевидные текущие проблемы в компании. При этом определенная часть информации сразу же попадала в зону внимания руководства, принимались оперативные меры по решению конкретных операционных задач с целью недопущения реализации рисков в будущем. Таким образом, первый опыт внедрения ERM помимо выполнения формальных требований, представляемых к процессу управления рисками, носил весьма практический смысл, в первую очередь по причине выявления проблем, что находило поддержку со стороны руководства.

Естественно, что в определенный момент консультанты ушли с проектов и весь процесс работы в соответствии с установленными процедурами переоценки рисков, отчетности и дальнейшего развития функции был возложен на специализированные подразделения — службы/отделы по управлению рисками. Следует отметить, что некоторые компании значительно шагнули вперед в своем самостоятельном развитии. В первую очередь, внутри отдельных холдинговых структур была внедрена методологическая база, обеспечивающая единый подход к процессу управления рисками в головной компании и дочерних предприятиях. Это позволило «поднимать» существенные риски компаний на уровень центрального офиса для представления полной картины рискового профиля холдинга. При этом в каждом отдельном предприятии система риск-менеджмента позволяла выявлять и управлять рисками различ-

ного уровня, не только существенными для уровня всего холдинга, но специфичными рисками конкретного предприятия. Также были сделаны наработки в развитии подходов к оценке рисков, отражающих отраслевую специфику отдельных компаний. В зависимости от текущих потребностей отдельные предприятия сконцентрировали свое внимание на оценке упущенной выгоды в случае потери ключевого поставщика сырья или физической гибели основного производственного актива. Другие — провели работу по методике оценки рисков затоваривания или ошибок при формировании преискуранта цен и установления сезонных скидок. Для некоторых крупных холдингов немаловажным был вопрос формирования единых требований к ковенантам и установление процедуры контроля над процессом согласования договоров заимствования с целью митигации риска кросс-дефолта. Еще одним примером может служить работа по внедрению в отдельных компаниях методики для оценки риска потери ключевого персонала. Примеров достаточно много. Очень важно, что большая часть наработок была компаниями формализована в качестве методических пособий и инструкций, став частью повседневной работы риск-менеджеров. Кроме того, отдельные компании автоматизировали бизнес-процесс по сбору и обработке информации по рискам, что значительно повысило эффективность работы профильных подразделений по управлению рисками, позволило обогатить отчетность аналитическими и прогнозными данными, а также поднять уровень и значимость работы риск-менеджеров. В отдельных компаниях была внедрена система КПЭ по управлению рисками, которая охватывала большое количество руководителей высшего и среднего звена. В большинстве случаев КПЭ были не столь существенными с точки зрения их веса в общей системе бонусирования, но позволяли обращать дополнительное внимание ответственных сотрудников на необходимость постоянного мониторинга и контроля над рисками, находящимися в зоне их ответственности.

Однако, несмотря на достижения в области методологии и технологичности ERM, в определенный момент в ряде компаний стал прослеживаться негативный тренд. Качество информации о рисках со стороны владельцев стал носить все более формальный характер. Все чаще эта функция стала делегироваться владельцами нижестоящим исполнителям, иногда не обладающими достаточным профессиональным уровнем для переоценки информации о рисках владельца. Характер мероприятий по митигации рисков становился размытым, все больше напоминающим описание функциональных обязанностей владельца рисков, без конкретных задач, бюджета и сроков исполнения. Отчетность по рискам приобрела от-

тенок «груза» обязательной информации, о которой требуется говорить с целью соблюдения требований внешних аудиторов и регуляторов. Коллегиальные органы по управлению рисками несколько утратили свой статус и значимость.

Одна из ключевых причин тренда — это чрезмерная формализация процесса управления рисками. Наличие жестких процедур переоценки и отчетности, по сути, противоречит смыслу риск-менеджмента — быстро и гибко реагировать на меняющуюся действительность. В крупных компаниях отчетность по рискам представляется руководству, в том числе и уровню Совета директоров, в определенные даты, зачастую по факту уже пройденного квартала или полугодия. Таким образом, информация о рисках для уровня руководителей компании выглядит как формальная констатация событий и фактов, действия по которым либо уже находятся в ходе реализации, либо вообще утратили свою актуальность. Руководство столкнулось с ситуацией, когда отчет на момент его представления не несет ничего нового. Безусловно, это не может не привести к тому, что доклад по рискам стал восприниматься как обязательный, интерес к работе в области управления рисками со стороны руководства начал гаснуть.

Другая, немаловажная причина — это статус функции и профильного подразделения в общей организационной структуре компании. В большинстве компаний, где внедрен процесс ERM, риск-менеджер находится на уровне начальника отдела, иногда департамента и крайне редко на более высоком руководящем посту. Таким образом, он ограничен в доступе к информации, иногда не имеет права вступить в дискуссию с владельцем риска по оценке или эффективности плана митигации. Он изначально является заложником формализованной процедуры сбора и обработки информации по рискам и соответственно практически никогда не может быстро сформировать отчет и своевременно его представить. Безусловно, топ-менеджер, курирующий функцию управления рисками, владея информацией от своих подчиненных и участвуя в совещаниях и заседаниях руководства компании, неформально делает доклады о рисках компании в текущем режиме. Однако это только усугубляет безразличное отношение к плановым отчетам по рискам, которые готовятся профильными подразделениями в соответствии с принятыми регламентами. Кроме этого, стирается второе смысловое содержание риск-менеджмента — объективная и максимально независимая оценка рисков и их возможных последствий (негативных или позитивных) с целью поддержания процесса принятия решений в компании.

Еще одна причина — методологическая. В ходе становления процесса ERM основной акцент делался на запуск функции, тщательно формализованной, пошаговой. Главной задачей было зафиксировать риск и проработать мероприятия по митигации. Об этом уже говорилось в начале статьи — основными заказчиками внедрения функции были внутренние контроллеры и/или аудиторы. Конечно, базовые элементы балльной оценки риска через вероятность наступления и негативный эффект от реализации присутствовали. При этом основная ответственность по оценке возлагалась на владельца рисков. Вклад риск-менеджера в процесс оценки рисков в большинстве случаев заключался лишь в фиксации экспертного мнения владельца. При этом каждый из владельцев описывал вероятностные сценарии реализации риска и возможный эффект (чаще негативный) через тот показатель деятельности компании, через который ему, владельцу, риск был понятен. Далее к данным по оценке, полученным от владельцев рисков, применялись математические расчеты, и в результате получался корпоративный реестр рисков, где каждый из рисков был оценен сам по себе. Некоторые риски — через ущерб капитализации компании, другие — возможные потери в выручке, третьи — штрафы и т. д. Другими словами, риски корпоративного реестра были не сравнимы между собой, эффект корреляции между рисками не учитывался. При этом согласно внедренной методологии, значения оценок рисков складывались, по ним делалось ранжирование, приоритезация и т. д., но, по сути, оцифрованная совокупная подверженность компании рискам не несла в себе смыслового содержания. И здесь проблема заключается не столько в неточности оценки из-за методологических разногласий, а в том, что для руководства разговор об оценке рисков компании терял практический смысл. Ведь при принятии решений необходимо понимать совокупное влияние всех существенных рисков компании на достижение конкретных финансовых результатов. Необходимо осознавать, каким может быть наиболее вероятное негативное отклонение от намеченных планов и какие риски оказывают наиболее существенное влияние на данное отклонение. Или наоборот, реализация каких рисков должна рассматриваться как дополнительная возможность развития компании. Такого рода оценка и дает руководству информацию, необходимую для выбора методов митигации рисков, и соответственно поддерживает процесс принятия важных решений в компании.

Нельзя не отметить еще одну причину — это профессиональный уровень риск-менеджеров. Управление рисками — относительно новая, сложная, междисциплинарная функция. Эффективность процесса

принципиально зависит не только от личностных характеристик риск-менеджера (быть постоянным двигателем, выясняющим и интересующимся различными вопросами), что немаловажно, конечно, но и обладать серьезными профессиональными навыками, сложность которых заключается в их широте. Риск-менеджер в настоящее время должен иметь знания, как минимум, в области финансов и экономики, ему должны быть присущи навыки прогнозирования и моделирования, а также владеть отраслевой спецификой. Это непростая задача, которая под силу специалистам, имеющим соответствующее образование и опыт работы. К сожалению, и в первом, и во втором случае у нас есть определенные проблемы. Сегодня существует большое количество обучающих курсов, программ, семинаров и т. д., однако официально специальности риск-менеджера (нефинансового сектора) в России на текущий момент нет. Тот факт, как говорилось ранее, что должность риск-менеджера в компании имеет ограниченный уровень, приводит к тому, что молодые специалисты, с хорошим финансовым, например, образованием, интересующиеся риск-менеджментом и обладающие требуемыми личностными характеристиками, выбирают другие направления для своего карьерного роста.

Конечно же, говоря об имеющихся проблемах, совсем не означает, что функция риск-менеджмента целиком и полностью превращается в пустую формальность. Скорее наоборот. Топ-менеджмент компаний все больше и больше уделяет внимание рискам, их максимально раннему выявлению и быстрому выбору мер по митигации. В реальности риск-менеджмент становится все более динамичным и технологичным. Цена ошибки становится все более дорогой для бизнеса.

Оценка рисков в настоящее время действительно становится неотъемлемой частью таких бизнес-процессов, как стратегическое и среднесрочное планирование, ежегодное бюджетирование. Планы и прогнозы подвергаются «стресс-тестированию» на устойчивость к существенным рискам компании. В основе моделирования рисков лежит технология варьирования (имитационное моделирование) основных прогнозных финансовых показателей компании на заданном горизонте 3—5 лет или 1 год на основе данных о вероятности и ущербе существенных рисков компании. При этом данные о вероятности и ущербе поступают из нескольких источников — статистические данные (если имеются), экспертное мнение владельца рисков, открытые источники (анализ рынка, внешние эксперты) и др. Безусловно, в первую очередь проводится работа с теми рисками, которые критичны и возможны

для качественной/количественной оценки. Важным моментом является проработка путей развития и реализации по каждому из критических рисков, определение подходящих параметров, определение взаимосвязей с другими рисками, разработка алгоритма риск-драйверов и их привязка к выходным финансовым показателям с последующим имитационным моделированием. Следует сказать, что риск-моделирование не охватывает, да и не может охватить исчерпывающий перечень существенных рисков компании. Однако «стресс-тестирование» через критичные риски позволяет анализировать волатильность ожидаемых результатов для всей цепочки создания стоимости компании и дает руководству понимание текущей финансовой устойчивости. Знание «узких мест» и рисков, которые оказывают наиболее негативное воздействие, дает компании возможность фокусироваться на митигации, как минимум, тех рисков, которые являются управляемыми (операционные риски, в том числе финансовые и коммерческие), и формировать план действий по контролю над менее управляемыми, внешними рыночными, рисками.

Различные технологии «стресс-тестирования» прогнозов и планов через риски достаточно широко применяются в международной практике и находят все большую аудиторию среди российских компаний. Однако в редких случаях созданные функциональные подразделения вовлечены в процесс планирования/прогнозирования с элементами риск-моделирования. Такой наметившийся разрыв между ERM и динамичным управлением рисками в компаниях недопустим. Риск-менеджеры должны быть вовлечены в процесс на этапах выявления наиболее критичных рисков, определения риск-драйверов и причинно-следственных связей, присутствовать в процессах финансового планиро-

вания и прогнозирования. И, безусловно, активно участвовать в разработке планов митигации ключевых рисков с последующим контролем над их реализацией. Позиция пассивного регистратора информации от владельцев рисков неизбежно приведет к тому, что обособленность каждого из направлений развития риск-менеджмента в компаниях будет становиться все более выпуклой. Текущая же экономическая ситуация еще более явно побуждает бизнес рассматривать вопрос аллокации ресурсов через призму рисков, с которыми сталкивается компания. Без оценки рисков становится невозможным достигать базовые цели развития — извлечение прибыли и рост стоимости компании. Очевидно, что сегодня существует потребность в проактивном риск-менеджменте, направленном на оценку и анализ модели развития компании через понимание риск/доходности бизнеса. Путь, пройденный российскими компаниями по внедрению бизнес-процесса управления рисками, создает требуемую основу для дальнейшего качественного развития риск-менеджмента с применением современных, динамичных технологий и процессов.

В заключение хотелось отметить, что, несмотря на трудности в надлежащем восприятии важности и сложности функции риск-менеджмента, проблем в образовательном процессе и общем еще недостаточно высоком уровне корпоративной культуры в области управления рисками в России сделан огромный шаг вперед за очень короткий промежуток времени. Такой прорыв возможен только благодаря целеустремленности профессионалов, которые самостоятельно учатся и быстро впитывают лучшее из «лучшей практики», накапливают свой бесценный опыт, делятся своими наработками и достижениями с коллегами и продолжают с энтузиазмом работать в сфере управления рисками.

Роль интегрированной системы внутреннего аудита, контроля и управления рисками в современном Холдинге



К. В. Завизенов, член Наблюдательного совета РусРиска

Базовые приоритеты

В настоящей статье рассмотрены некоторые основополагающие аспекты к формированию и функционированию систем корпоративного управления сложным мультифункциональным Холдингом в современных экономических условиях.

Как свидетельствует западный, а в последнее время и отечественный опыт, подавляющее количество компаний, ставящих перед собой в качестве стратегических целей выход на мировой рынок, так или иначе приходят к необходимости перестройки внутренних управленческих и бизнес-структур исходя из принципа «распределенной диверсифицированной сети». Такой тренд обусловлен поддержанием стратегической устойчивости бизнеса, а также повышением операционной управляемости Холдинга в целом.

К требованиям стратегической устойчивости компании обычно относят:

- 1) обеспечение оперативной приспособляемости к быстроменяющимся макроэкономическим условиям и высокому уровню конкурентной среды в открытой экономике;
- 2) необходимость соответствовать различным, подчас взаимоисключающим, требованиям законодательства стран присутствия;
- 3) обеспечение адекватной стоимости достижения стратегических целей Холдинга.

К требованиям высокой операционной управляемости Холдинга следует отнести, в первую очередь, следующие:

- 1) оперативное перераспределение ресурсных потоков внутри Холдинга с целью компенсации внешних негативных факторов воздействия;

2) минимизация рисков внутренних нарушений функционирования структур Холдинга;

3) минимизация риска конфликтов интересов различных субъектов корпоративной среды Холдинга;

4) получение существенного экономического и управленческого синергетического эффекта за счет оптимизации внутренней бизнес-среды Холдинга;

5) формирование прозрачной и адекватной системы оценки эффективности менеджмента на всех этапах достижения стратегических целей.

Несмотря на всю свою привлекательность и значительные преимущества, сетевой принцип организации Холдинга несет в себе ряд угроз, которые следует учитывать, разрабатывать и реализовывать мероприятия по их минимизации.

Одной из ключевых угроз является дисбаланс между организационной и бизнес-структурой Холдинга, внешним проявлением которой является возникновение избыточных центров контроля и проявление недостаточности центров ответственности. Данный риск возникает, как правило, в случае несвоевременного и некачественного анализа и управления структурой Холдинга. Основными последствиями являются нарушение операционной управляемости внутри Холдинга, рост стоимости административно-управленческого аппарата, увеличение внутренних транзакционных издержек, а также проявление ранее незаметных или не существовавших конфликтов интересов различных субъектов.

Еще одной серьезной угрозой следует считать непрогнозируемое увеличение стоимости достижения стратегических целей Холдинга. Указанный риск чаще всего возникает вследствие нечеткой организации и управления ресурсами Холдинга. Проявлением данного риска является неисполнение и/или

увеличение сроков реализации Стратегии, нарушение ключевых ковенант или претензии со стороны акционеров, в том числе выраженных в снижении капитализации Холдинга.

Собственники, и особенно менеджмент, должны осознавать не только свою ответственность, но и тот факт, что в случае своевременного выявления, грамотного управления и мониторинга перечисленных рисков механизмы управления последними, эффективно интегрированные в управленческие структуры, сами со временем становятся конкурентным преимуществом, так как повышают устойчивость Холдинга в целом.

Таким образом, акционерам и менеджменту следует совместно разработать систему корпоративного управления Холдингом, основной целью которой должен являться баланс интересов сторон, а также открытый и эффективный диалог между ними. Совместные усилия всех субъектов Холдинга должны быть направлены на формирование и функционирование полного цикла управленческих и контроллинговых процедур при обеспечении их прозрачности, минимизации рисков и адекватной стоимости владения всей системой целиком. Именно создание такой системы, ее постоянное функционирование и независимое подтверждение эффективности являются одним из основных признаков зрелости компании, проявлением эффективности менеджмента и заинтересованности акционеров.

Не имея возможности охватить все аспекты данной проблематики, к теме настоящей статьи автор относит вопрос интеграции систем внутреннего аудита, контроля и управления рисками как одну из наиболее значимых и быстроразвивающихся функций обеспечения интересов внешних и внутренних стейкхолдеров, формирования понятной и прозрачной системы управления Холдингом, соблюдения действующего законодательства и рекомендаций лучших практик.

Основные элементы

Исторически сложилось, что одной из первоочередных задач со стороны собственников было формирование и реализация независимых и объективных контрольных функций в отношении наемного менеджмента. Необходимость эффективного процесса внутреннего аудита закреплена в корпоративном праве и является ключевым элементом функционирования публичной организации. По мере усложнения условий функционирования крупных компаний с точки зрения внешних факторов, роста внутренней сложности организации и стоимости бизнес-процессов, эволюционирования диалога между

акционерами и менеджментом стали выделяться и оформляться новые области — внутренний контроль и управление рисками. Два этих элемента характерны тем, что в большей степени регулируются не законодательно, а путем добровольного следования стандартам, изучения и внедрения элементов лучших практик, участия в профессиональных объединениях и постоянного поддержания необходимого уровня эффективности. Учитывая же, что следование лучшим практикам и высоким стандартам управления является самостоятельным решением организации, можно говорить, что современный бизнес добровольно заинтересован в поддержании высокого уровня прозрачности и эффективности, что является одним из ключевых элементов конкурентоспособности и свидетельствует об уровне зрелости компании.

Внутренний аудит обычно определяют как деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации путем применения систематизированного подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления. Методологической основой деятельности службы внутреннего аудита в общем случае являются стандарты внутреннего аудита, требования действующего законодательства, а также рекомендации лучших практик.

Основной целью деятельности внутреннего аудита является предоставление независимых и объективных гарантий относительно текущего состояния организации, в том числе относительно того, что:

1) отчетность, а также иная информация и данные, предоставляемые менеджментом, не содержат существенных искажений и могут использоваться для принятия экономических и управленческих решений;

2) действия менеджмента способствуют достижению поставленных целей, соответствуют требованиям законодательства страны присутствия, внутренним документам организации и интересам акционеров.

Существенными принципами функционирования внутреннего аудита являются:

1) объективность и независимость — внутренний аудит является контрольной системой акционера;

2) анализ de-facto — для внутреннего аудита характерен ретроспективный характер в отношении анализа реализовавшихся рисков событий;

3) приоритетная нацеленность на выявление фактов в части мошенничества (Fraud) и нарушения действующего законодательства (Compliance control);

4) внутренний аудит, как правило, реализует контрольные функции в отношении конкретного юридического лица.

Несмотря на то что различные организации выбирают свои варианты реализации данной функции, внутренний аудит в обязательном порядке обеспечивает проведение комплексных проверок деятельности организации, систем управления и бизнес-процессов и в общем и целом содействует менеджменту в достижении поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

Деятельность внутреннего аудита реализуется на основе плана-графика проверок, формируемого на основе независимого аудиторского суждения, оценки рисков и анализа бизнес-процессов, протекающих в компании.

В соответствии с положениями действующего законодательства, требованиями стандартов внутреннего аудита и лучшими практиками службы внутреннего аудита должны быть подчинены Комитету по аудиту при Совете директоров публичной компании, функции которого подлежат раскрытию в обязательном порядке.

Внутренний контроль определяют как процесс, осуществляемый членами Совета директоров, менеджерами и другими сотрудниками, направленный на получение достаточной (разумной) степени уверенности относительно достижения целей по следующим направлениям:

1) достоверность финансовой отчетности и надежность системы ее подготовки;

2) эффективность и результативность деятельности;

3) соблюдение действующих законодательных и нормативных актов.

Помимо общепринятых принципов и подходов внутреннего аудита службы внутреннего контроля также руководствуются более широким кругом документов и стандартов, среди которых следует назвать такие как:

1) стандарты по построению и оценки интегрированной СВК (Internal controls — Integrated framework,

1992, 1994), подготовленные Комитетом спонсорских организаций Комиссии Трэдуэя (COSO — The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, USA);

2) стандарты Профессиональной практики внутренних аудиторов (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, (ISPPA), IIA) и ряд других.

Разделение функций внутреннего аудита на два направления обычно объясняется высокой сложностью бизнес-процессов и характерно для крупных компаний, причем, встречается практика закрепления подразделения за Финансовым директором (CFO), хотя гораздо чаще эти два направления подчинены одному руководителю, который, в свою очередь, в целях обеспечения независимости и объективности подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров Холдинга.

Функции, цели и задачи внутреннего контроля в соответствии с лучшими практиками раскрываются в соответствующем документе верхнего уровня, утверждаемом Советом директоров. Как правило, в таком документе также описывается общее функционирование системы, роли и ответственность субъектов системы внутреннего контроля, основные принципы методологии и коммуникаций внутри (inside) системы и с другими (outside) компонентами корпоративного управления.

К основным целям компании в области внутреннего контроля относят:

1. Достаточную интеграцию процедур внутреннего контроля в финансово-хозяйственную деятельность Общества для обеспечения разумной уверенности акционеров, инвесторов и руководства в части:

1.1. эффективного и результативного управления деятельностью в соответствии с реализуемой стратегией развития;

1.2. сохранности активов;

1.3. соответствия требованиям действующих законодательных и нормативных актов, локальных нормативных актов, стандартов при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности;

1.4. достоверности отчетности и надежности системы ее подготовки.

2. Повышение эффективности деятельности Общества за счет снижения влияния рисков на выполне-

ние операционных и стратегических показателей и внедрения эффективных контрольных процедур.

3. Содействие своевременной адаптации Общества к изменениям внешней и внутренней среды.

Эти подходы определяют и существенные особенности внутреннего контроля, среди которых необходимо отметить следующие:

1) служба внутреннего контроля налаживает активную коммуникацию с менеджментом, что, однако, не означает нарушение принципов объективности и независимости. Результаты тестирования процедур внутреннего контроля и рекомендации по их совершенствованию предоставляются менеджменту для принятия решений по повышению операционной эффективности элементов внутреннего контроля и сообщаются Совету директоров;

2) для направления внутреннего контроля характерен подход к описанию и тестированию бизнес-процесса on-line. Данный подход позволяет оценивать актуальность действующей нормативной базы организации, тестировать эффективность контрольных процедур непосредственно в процессе их функционирования и на основе независимого аудиторского заключения прогнозировать вероятность потенциальных рисков;

3) службы внутреннего контроля в первую очередь нацелены на выявление рисков в области формирования финансовой отчетности (реализация принципов полноты, оперативности и достоверности). Для многих компаний характерен дополнительный анализ службой внутреннего контроля бизнес-процессов, не напрямую влияющих на формирование финансовой отчетности, т. е. в таких компаниях данное направление также выявляет и определенное количество операционных рисков;

4) служба внутреннего контроля реализует свои функции в отношении конкретного существенного бизнес-процесса, что является одним из ключевых отличий от подходов внутреннего аудита. Данный принцип исключительно важен в функционально-распределенных холдингах, в которых бизнес-функции, генерирующие финансовую компоненту Холдинга, юридически отделены от сервис-функций, направленных на эффективное обеспечение внутреннего аутсорсинга. Таким образом, внутренний контроль способен описать, протестировать контрольные процедуры и выявить риски во всей структуре сквозного бизнес-процесса. Сформированное таким способом представление позволяет менеджменту и акционерам Холдинга получить целостное

понимание функционирования ключевых процессов на всю операционную глубину;

5) при анализе бизнес-процессов служба внутреннего контроля исходит из положения, что все факторы, потенциально могущие привести к нарушению основополагающих принципов финансовой отчетности, возникают внутри самой организации, что позволяет отказаться от анализа внешней среды как источника угроз. Безусловно, это не говорит о том, что организация не должна выявлять, оценивать внешние угрозы и вырабатывать механизмы минимизации последствий от негативных факторов и максимизации выгод от позитивных факторов, однако, как правило, данные механизмы функционируют в рамках корпоративной системы управления рисками;

6) служба внутреннего контроля при анализе существенных бизнес-процессов исходит из принципа достаточности контрольной системы. Такой подход позволяет организовать анализ функционирования контрольных процедур по двум ключевым характеристикам — дизайну и операционной эффективности, отклонение по любому из которых дает основание сформировать независимое аудиторское заключение о потенциальной возможности возникновения риска;

7) процедуры внутреннего контроля должны быть встроены во все ключевые бизнес-процессы и эффективно функционировать;

8) служба внутреннего контроля организует первичное описание процедур внутреннего контроля, их тестирование, согласование с менеджментом недостатков и участие в формировании плана мероприятий по устранению таковых. На последующих временных периодах служба проводит периодический мониторинг и, при необходимости, актуализацию документации системы внутреннего контроля в случае существенного реинжиниринга бизнес-процессов, независимого аудиторского заключения о необходимости таковой актуализации либо истечения сроков исполнения планов мероприятий по устранению недостатков.

Деятельность внутреннего контроля реализуется на основе плана, формируемого помимо стандартных принципов внутреннего аудита на анализе действующей нормативной базы Холдинга, консолидированной финансовой отчетности, а также любой информации, в отношении которой можно реализовать принцип разумной достоверности и которая может быть использована на всех этапах тестирования системы внутреннего контроля.

Таким образом, к сильным сторонам внутреннего контроля следует отнести процессный подход, приоритетное внимание к внутренней контрольной среде Холдинга, а также активную коммуникацию с менеджментом и Советом директоров.

Управление рисками определяется как процесс, осуществляемый Советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, направленный на выявление потенциальных событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также на осуществление контроля за непревышением риск-аппетита организации и предоставлением разумной уверенности в достижении целей. Таким образом, система управления рисками представляет собой инструмент корпоративного управления в рамках достижения стратегических целей организации, направленный на поддержку принятия управленческих решений с учетом рисков, повышение устойчивости и результативности деятельности Холдинга.

Принципы эффективного риск-менеджмента зафиксированы в рекомендациях ведущих международных и российских стандартов управления рисками, формирующих нормативную базу для построения КСУР, среди которых следует в первую очередь указать следующие:

- 1) Стандарт управления рисками FERMA — (Risk Management Standards), 2002;
- 2) Стандарт COSO ERM: «Управление рисками организаций — Свод общих положений» (Enterprise Risk Management — Integrated Framework), 2004;
- 3) ISO/FDIS 3100: «Управление рисками — Принципы и руководства» (Risk management — Principles and Guidelines), 2009;
- 4) Стандарт AIRMIC (A Risk Management Standard), AIRMIC, ALARM, IRM, 2002;
- 5) ГОСТ Р 51897-2002. Менеджмент риска. Термины и определения;
- 6) ГОСТ Р 51901.4-2005 Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании и ряде других.

Значительное влияние на состояние системы риск-менеджмента в компании оказывает зрелость корпоративной системы управления в целом. Не последнюю роль в этом играет учет лучших практик, опыт ведущих мировых компаний, уровень диалога между внутренними и внешними стейкхолдерами,

а также стратегическое позиционирование организации в конкурентной среде.

Понимая необходимость внедрения системы риск-менеджмента, оценивая свои стратегические возможности и анализируя баланс выгод и рисков, ведущие компании обычно постулируют следующие цели:

- 1) достижение максимальной эффективности функционирования системы управления рисками в рамках корпоративного управления;
- 2) своевременное и полное информационное и аналитическое обеспечение процессов принятия управленческих решений и планирования деятельности Холдинга;
- 3) достижение оптимальной эффективности процессов распределения и использования ресурсов на управление рисками Холдинга;
- 4) повышение степени соответствия требованиям нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность Холдинга.

Реализация структуры риск-менеджмента в конкретной организации может быть различной. Как правило, инициатором внедрения риск-менеджмента является либо служба внутреннего аудита/контроля, либо Финансовый директор (CFO). В практике крупнейших компаний чаще всего функции Директора по рискам (CRO) исполняет высший менеджер, напрямую подчиненный Председателю Правления компании. В зону ответственности CRO входит создание ключевых операционных компонентов системы, выстраивание основных коммуникаций и общая ответственность за результаты работы системы. При таком подходе служба внутреннего аудита/контроля выполняет оценку эффективности функционирования, результаты предоставляются менеджменту и Совету директоров. Однако в практике российских компаний часто принимается другой подход, при котором в службе внутреннего аудита/контроля формируется специальное подразделение, ответственное за методологию и оценку эффективности функционирования системы риск-менеджмента, а ответственность за управление функциональными рисками возложено на высших менеджеров в соответствии с принципами разграничения полномочий. Практика показывает, что при прочих равных каждая из систем имеет примерно одинаковый баланс достоинств и недостатков и конкретный выбор определяется результатами диалога между менеджментом и Советом директоров.

Все эти моменты, а также особенности функционирования в различных вариантах корпоративной культуры, особенно учитывая отечественную специфику, формируют ряд существенных особенностей функционирования риск-менеджмента, среди которых необходимо отметить следующие.

1. Система риск-менеджмента исполняет свои функции в отношении всего Холдинга и реализует следующие подпроцессы:

- 1.1. идентификация рисков;
- 1.2. анализ и расчет (оценка) рисков;
- 1.3. управление и мониторинг рисков;
- 1.4. оценка эффективности процесса управления рисками.

Таким образом, с точки зрения риск-менеджмента в рамках Холдинга существует всего один процесс — процесс управления Холдингом, в который интегрированы все остальные процессы как взаимосвязанные компоненты, влияющие друг на друга в различных вариациях. Данный подход позволяет сформировать целостное представление о функционально-распределенном Холдинге как едином объекте управления и владения.

2. Подразделение риск-менеджмента исходит из положения, что необходимо осуществлять мониторинг не только внутренней контрольной среды, но, что не менее важно, — внешней, т.е. риск-менеджмент рассматривает внешние факторы как источник потенциальных угроз для компании. Применение данного положения позволяет при должном подходе компании создать превентивную систему выявления, оценки внешних угроз, выработать механизмы минимизации последствий от негативных факторов и интегрировать их в систему управления. Функционирование данной системы потенциально позволяет повысить устойчивость и эффективность компании, поскольку позволяет:

- 1.1. во-первых, действовать превентивно, на опережение;
- 1.2. во-вторых, передавать риск наружу (outside) путем страхования, хеджирования и т.д.;
- 1.3. в-третьих, формировать внешние коммуникации для управления таковыми рисками, в том числе путем взаимодействия с органами государственной власти, некоммерческими структурами и PR-пространства;

3. Система риск-менеджмента при анализе контрольной среды исходит из принципа существования риска. Такой подход позволяет организовать процесс управления путем опережающего воздействия на фактор риска.

4. Риск-менеджмент, в отличие от внутреннего контроля и тем более внутреннего аудита, является принципиально прогнозной системой, что позволяет грамотно планировать действия и минимизировать затраты на операционном и стратегическом горизонтах.

5. Принцип «потенциальной выгоды» представляет собой уникальную особенность риск-менеджмента. Рассматривая баланс выгод и рисков для компании при анализе факторов, компания может обнаружить, что потенциальное воздействие, изначально рассматриваемое как угроза, при определенном сценарии развития и/или использовании определенных механизмов может стать источником дополнительных выгод и преимуществ. К таким вариантам можно отнести разработку и внедрение новых технологий, инноваций, перспективных продуктовых линеек, выход на новые рынки сбыта/сырья/ рабочей силы и т.д. Однако нужно понимать, что данный принцип реализуется в компаниях с высокой зрелостью всех основных систем управления, в котором отстроены прозрачные, открытые и достаточные коммуникации между всеми заинтересованными сторонами.

Таким образом, полномасштабная и адекватно интегрированная система управления рисками должна обеспечить наиболее полное выявление всех рисков, связанных с деятельностью Холдинга, обеспечить инфраструктуру для эффективной реализации бизнес-процессов и поддержку деятельности Холдинга по управлению рисками.

ПРЕДПОСЫЛКИ К ИНТЕГРАЦИИ

Один из основных принципов корпоративного управления гласит, что менеджмент совместно с Советом директоров и всеми заинтересованными сторонами должен сформировать эффективную, прозрачную и экономически выгодную систему управления Холдинга, в которой будут реализованы достаточные контрольные функции.

Каждый из трех основных компонентов, рассмотренных выше, использует методы, подходы и формирует свои документы и оценки эффективности контрольной среды, в том числе:

- 1) служба внутреннего аудита является контрольной системой, анализирующей факты хозяйственной

деятельности менеджмента в отношении юридического лица в ретроспективе, и предоставляет свое заключение о свершившихся рискованных событиях в первую очередь Совету директоров. Документальным результатом являются аудиторский отчет и план мероприятий менеджмента по устранению недостатков;

2) служба внутреннего контроля также является контрольной системой, однако она позволяет выполнять прогноз потенциальных рисков. Контрольной средой являются сквозные бизнес-процессы, отобранные по принципу существенности, заключение представляется и менеджменту, и Совету директоров (Summary letter). Документальным результатом является перечень недостатков и рекомендаций (аудиторский отчет с прогнозом рисков) и план мероприятий менеджмента по устранению недостатков;

3) система риск-менеджмента является прогнозной системой, нацеленной исключительно на прогноз потенциальных рисков. Контрольной средой является и сама компания, и все внешнее окружение, в которой она функционирует, заключение представляется в первую очередь менеджменту, лучшие практики также рекомендуют информировать Совет директоров о потенциальных рисках для компании и основных мероприятиях по их минимизации. Документальным результатом являются карта рисков (аудиторский прогноз) и план мероприятий по управлению рисками.

Таким образом, выявленные рискованные события в ретроспективе являются исходными данными для планирования работ по внутреннему контролю, результаты оценки и прогнозы последнего являются предпосылками для формирования ключевых зон внимания для риск-менеджмента. Результаты же исполнения планов мероприятий по управлению рисками, в свою очередь, формируют план работы внутреннего аудита. Целостное функционирование всех трех систем, построенных на принципах объективности и независимости, позволяет менеджменту и акционерам получить развернутую картину всех аспектов деятельности бизнеса с разумными гарантиями полноты, достоверности и оперативности.

Помимо выраженного синергетического эффекта функционирования интегрированной системы как контрольного инструмента следует отметить еще один немаловажный аспект, который является характерным для крупных холдингов. Внедрение таких систем в полномасштабном варианте достаточно дорогостоящее мероприятие, но умелое комбинирование элементов различных систем позволяет сократить затраты, не поступаясь общей эффективностью.

В качестве примера можно привести холдинги, в которых существует разделение на бизнес- и сервис-сегменты: в таких структурах в отдельные юридические лица выделены определенные направления, т.е. реализуется принцип внутреннего аутсорсинга. Чаще всего такой подход применяется в отношении закупочных, логистических, проектных (инжиниринговых), IT, бухгалтерских процессов и так далее. Разворачивать в подобного рода монофункциональных организациях систему риск-менеджмента неэффективно в силу высокой стоимости и практической невозможности управлять классическими способами, поскольку рискованное событие de-facto капсулируется внутри всей группы, а итоговое последствие (экономический ущерб, репутационный риск) отражается на уровне Холдинга, и передать его практически невозможно. В такой ситуации выстраивание внутреннего бизнес-процесса, к примеру — проектного управления, намного эффективнее и дешевле осуществлять средствами внутреннего контроля и/или аудита, при этом риск-менеджмент будет функционировать на уровне ключевых бизнес-сегментов и Холдинга.

Учитывая вышеизложенное, можно констатировать, что все три направления построены на общих принципах, компонентах и подходах и их одновременное функционирование, основанное на оперативной и эффективной коммуникации, создает дополнительный синергетический эффект и формирует перспективы для формирования интегрированных структур, органично встроенных в систему корпоративного управления.

БАЛАНС ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВЫГОД И РИСКОВ

В заключение автор считает целесообразным сделать краткий анализ выгод, рисков и ограничений для компании при формировании и владении подобного рода структурой.

Выгоды:

- 1) повышение качества системы корпоративного управления;
- 2) демонстрация перед внешними инвесторами и стейкхолдерами уровня зрелости компании;
- 3) рост конкурентоспособности;
- 4) повышение уровня корпоративной культуры;
- 5) повышение операционной и стратегической эффективности.

Риски:

- 1) высокая стоимость создания и поддержания полномасштабной интегрированной структуры даже для крупных холдингов;
- 2) недостаточность квалифицированных кадров с опытом внедрения таких систем;
- 3) значительные сроки окупаемости проекта создания и внедрения проекта.

Ограничения:

- 1) незначительное количество примеров в отечественной практике по успешному внедрению подобных проектов;
- 2) недостаточный набор процедур передачи риска — узкие продуктовые линейки страховых компаний, неразвитость законодательства, отсутствие реальных рыночных инструментов хеджирования во многих сегментах экономики и т. д.;
- 3) отсутствие во многих отечественных компаниях адекватной бизнес-среды: стабильной организа-

ционной структуры, смежных процессов высокого уровня — корпоративного управления, МСФО, финансового моделирования, эффективных коммуникаций и т. д.;

- 4) длительный процесс внедрения, в частности внедрение системы внутреннего контроля/риск-менеджмента на уровне крупного российского Холдинга, занимает не менее 3—5 лет до подтверждения операционной эффективности;

- 5) невысокое качество диалога между профильными специалистами, менеджментом и акционерами.

Вместе с тем нельзя не отметить, что все большее количество крупных отечественных компаний проводит соответствующий анализ по целесообразности внедрения таких систем и/или интеграции существующих направлений в единый контур корпоративного управления и, взвесив все достоинства и преимущества, изучив передовой опыт, принимает решение, ориентированное на достижение стратегических преимуществ, которые могут быть получены в случае успешного функционирования проекта.



Управление проектными рисками в российских проектах

С. В. Садовников, директор по развитию ЗАО «ПМСОФТ»,

Д. В. Скоробогатов, заместитель директора по развитию ЗАО «ПМСОФТ»,

А. В. Цветков, д.т.н., директор ЗАО «ПМСОФТ»

Управление рисками — сравнительно новое для российской экономики явление, которое появилось при переходе экономики к рыночной системе хозяйствования. Качественное управление риском повышает шансы системы управления проектом добиться успеха в долгосрочной перспективе, значительно уменьшает опасность неэффективной реализации проекта [1, 2].

Важно не только выявить потенциальные риски проекта, но и оценить их влияние на результаты, своевременно принять решения о снижении рисков, причем осуществлять управление рисками на всех стадиях реализации проекта и адекватно задокументировать процессы управления рисками проекта для последующего применения этих знаний в дальнейшей практике осуществления подобных проектов.

Основные понятия и определения

Разработка идеи проекта и последующая его реализация всегда идет в условиях неопределенности и рисков. Основным результатом реализации факторов рисков — снижение доходности проекта, что определяет важность задачи анализа и, в конечном итоге, управления рисками проектов и последующего увеличения их доходности.

Неопределенность — неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе связанных с ними затратах и результатах.

Риск — потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, например — ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи с неопределенностью, то есть со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными,

в том числе форс-мажорными обстоятельствами, общим падением цен на рынке; возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого хозяйственного решения, действия.

Измерение рисков — определение вероятности наступления рискового события. Оценивая риски, которые в состоянии принять на себя команда проекта и инвестор проекта при его реализации, исходят прежде всего из специфики и важности проекта, из наличия необходимых ресурсов для его реализации и возможностей финансирования вероятных последствий рисков. Степень допустимых рисков, как правило, определяется с учетом таких параметров, как размер и надежность инвестиций в проект, запланированного уровня рентабельности и др.

В количественном отношении неопределенность подразумевает возможность отклонения результата от ожидаемого (или среднего) значения как в меньшую, так и в большую сторону. Соответственно, можно уточнить понятие риска — это вероятность потери части ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов и (или) обратное — возможность получения значительной выгоды (дохода) в результате осуществления определенной целенаправленной деятельности. Поэтому эти две категории, влияющие на реализацию инвестиционного проекта, должны анализироваться и оцениваться совместно.

Таким образом, риск представляет собой событие, которое может произойти в условиях неопределенности с некоторой вероятностью, при этом возможны три экономических результата (оцениваемых в экономических, чаще всего финансовых показателях):

- отрицательный, т.е. ущерб, убыток, проигрыш;
- положительный, т.е. выгода, прибыль, выигрыш;
- нулевой (ни ущерба, ни выгоды).

Фактор риска — потенциальная причина возникновения риска, такие незапланированные события, которые могут потенциально осуществиться и оказать отклоняющее воздействие на намеченный ход реализации проекта, или некоторые условия, вызывающее неопределенность исхода ситуации. Например, увеличение инфляции свыше прогнозируемого диапазона, ошибки в проектно-сметной документации, нарушение сроков поставки материально-технических ресурсов и пр.

Вид рисков — классификация рисков событий по однотипным причинам их возникновения.

Вид потерь, ущерба — классификация результатов реализации рисков событий.

Анализ рисков — процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и они отрицательно повлияют на достижение целей проекта, в первую очередь его доходность. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий, т.е. выработки мер по защите от возможных финансовых потерь.

Анализ рисков можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный. Качественный анализ имеет целью определить (идентифицировать) факторы, области и виды рисков. Количественный анализ рисков должен дать возможность численно определить размеры отдельных рисков и риска проекта в целом.

К методам снижения рисков относят:

- **диверсификация, отвод, передача (трансфер) рисков** — действия по передаче, полной или частичной, рисков другой стороне, обычно посредством контракта определенного вида;
- **страхование рисков**, которое представляет собой действия по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страхование случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий);
- **резервирование** — метод резервирования средств на покрытие ущерба, непредвиденных расходов при наступлении рисков событий.

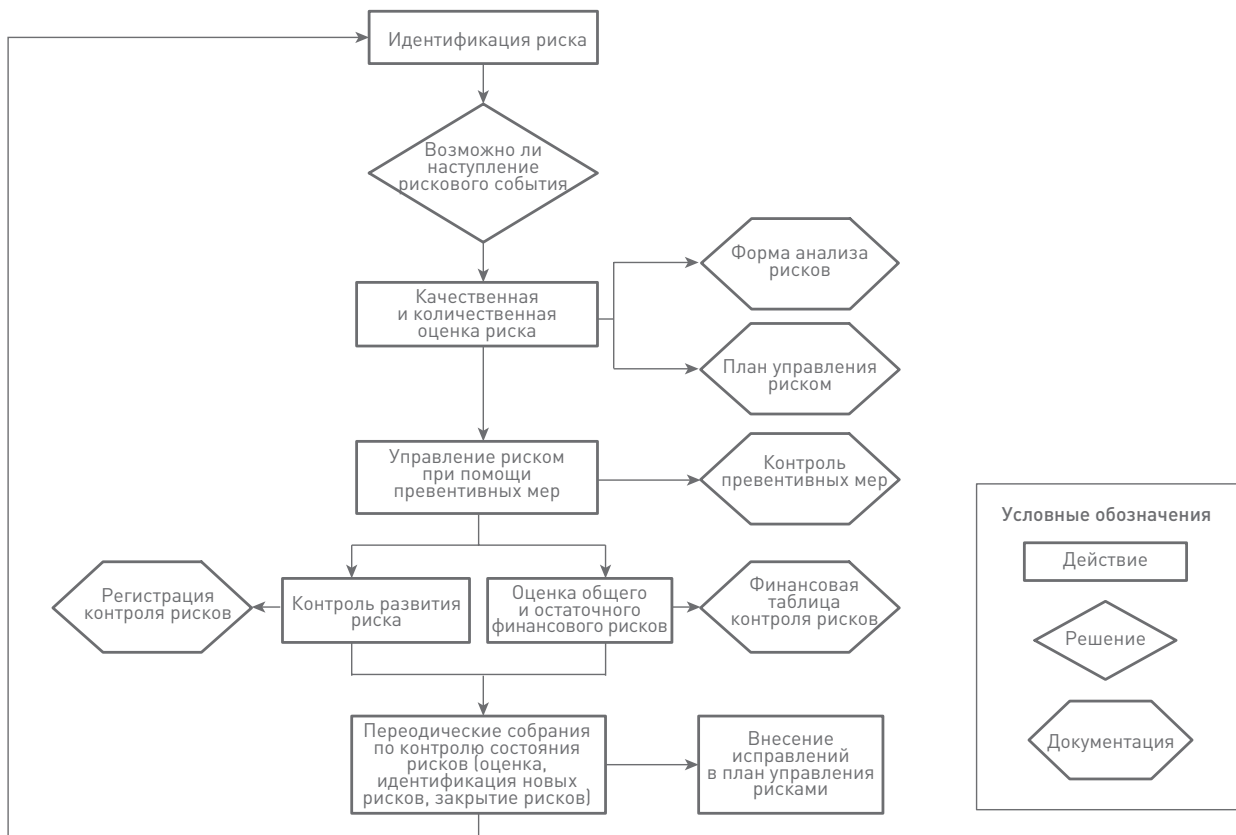


Рис. 1. Модель организации управления рисками проекта

Управление рисками — совокупность методов анализа и нейтрализации факторов риска, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий.

Модель организации управления рисками приведена на рис. 1.

Основные факторы рисков проектов

Следует отметить, что в соответствии с существующей теорией управления рисками инвестиционных проектов в любом проекте в общем можно выделить три этапа:

- анализ вариантов идеи проекта (выбор объекта);
- предпроектные/прединвестиционные исследования, проектирование и строительство объекта;
- коммерческая эксплуатация и/или продажа объекта.

Все три этапа имеют свои специфические риски, финансовые последствия которых посредством управления рисками должны быть сведены к возможному в условиях неопределенности минимуму.

Наибольший ущерб проекту в целом приносят риски, не учтенные на первом этапе. Специфические риски первого этапа связаны с тем, что необходимо сначала определить объект, с которым в последующем предстоит работать инвесторам. Это может быть земельный участок, который подлежит застройке, готовое здание, готовое сооружение, объект незавершенного строительства.

Следует отметить, что для объектов недвижимости в связи со сложной природой недвижимого имущества (каждый объект недвижимости имеет физическую, юридическую и экономическую характеристики) проблема рисков приобретает особо важное значение. В числе основных факторов рисков таких проектов на всех этапах его реализации можно указать следующие факторы:

- юридические (возможность утраты права собственности, невозможность возмещения убытков в связи с ошибками при заключении договоров и контрактов, возможность появления претензии третьих лиц, невыявленных обременений объекта и пр.);
- технологические и градостроительные (неправильный выбор места реализации проекта, его несоответствие окружающей застройке, ошибки в конструктивных решениях, неверный выбор материалов и пр.);

- административные (возможность изменения налогового режима, появление новых требований по выполнению обязательств перед органами городской власти, введение ограничений функционального использования здания и пр.);

- экономические и организационно-экономические (неверный макроэкономический прогноз и прогноз развития региональной экономики, ошибки в прогнозировании спроса и предложения на рынке, неправильная оценка конкурентной среды, выбор несоответствующей организационной формы при реализации проекта и т.д.).

Особое внимание следует обращать на юридические факторы рисков проектов. Специфика экономико-правового оборота недвижимости, многоступенчатость сделок с недвижимостью требуют особого внимания к юридической стороне сделок. Особенно это важно в российских условиях, где еще не закончено формирование законодательной базы операций с недвижимостью, нормативные документы зачастую противоречат друг другу, при проведении сделок не всегда точно определен состав передаваемых прав на недвижимость, слабо развита система регистрации прав на недвижимость и перехода этих прав.

Как показывает опыт становления рынка недвижимости в России, низкий уровень юридического анализа при проведении сделок, невозможность получения полной информации о правовом статусе недвижимости и правах третьих лиц весьма часто становятся причиной появления последующих претензий к сделкам, судебных исков. Тщательность юридического исследования, сотрудничество со страховыми компаниями позволяют снизить вероятность этих рисков, предотвратить значительную часть из них.

Соответственно, основные юридические риски, возникающие на первом этапе проекта и во многом определяющие его судьбу, включают:

- так называемый «дефект» объекта проекта. К дефектам объекта относятся дефекты, связанные с земельным участком, — участок может быть не сформирован, или выделение участка может сопровождать спор о границах. Правовой режим земельного участка, на котором хотелось бы реализовать проект, не позволяет этого сделать. Примером может служить ситуация, когда хотелось построить коттеджный поселок, а земля, на которой это можно сделать, относится к водоохранной зоне. Строительство здесь ограничено, требования к проведению строительных работ, организации систем канализации, водоснабжения высоки и ведут к значительному удорожанию проекта. Иногда инвестор от реализации такого проекта вынужден отказываться;

■ обременения будущего объекта, которые не позволяют реализовать проект либо приводят к его значительному удорожанию. Классический пример: складской комплекс, который требует сквозного движения крупнотоннажного транспорта, погрузки-разгрузки и выезда с другой стороны промышленной площадки. А наличие другого объекта на этом участке не позволяет организовать круговое движение крупнотоннажного транспорта. Решить эту проблему можно только с помощью значительных финансовых вложений, но инвестор не готов нести дополнительные расходы;

■ «дефект» прав на объект. Объект может быть удовлетворительным, земельный участок может быть тот, который нужен, здание строения, сооружения великолепное, а вот в части прав на эти объекты возможен юридический дефект, который выражается, например, в отсутствии прав на объект. Пример: продавец намерен продать объект недвижимости, но из документов следует, что прав у него на этот объект нет, нет и права собственности, а есть уступка права аренды имущества государственной и муниципальной собственности, что с юридической точки зрения не корректно. Также может иметь место наличие спора о правах на объект. Права могут быть, но наличие спора может настолько осложнить реализацию проекта, что сделает его экономически невыгодным. Также возможен случай, когда субъект права обладает правом, которое по закону не является таковым и права на объект или участок необходимо переоформлять. Классический вариант — это наличие права постоянного бессрочного пользования на земельный участок, который передаче в ходе сделки не подлежит, а подлежит переоформлению;

■ риск требований третьих лиц, который подразумевает не спор о правах на объект, а именно требования сособственников, других лиц, которые имеют право ограниченного пользования объектом, имеют право на установление сервитута на земельный участок или здание. Пример из практики: есть офисное здание. На двух этажах расположен элитный учебный центр для детей, на третьем — небольшой полужакрытый круглосуточный клуб игровых автоматов с баром. По сути эти два объекта не совместимы. Но оба собственника вправе использовать объект так, как они считают нужным;

■ риски взаимодействия участников, то есть как они договорились между собой об участии в этом проекте (соглашения о сотрудничестве, договоры подряда, другие сделки). Может возникнуть и противоречие интересов участников проекта. Участники, договорившись на стадии проектирования, не всегда остаются такими дружными до его за-

вершения. По мере реализации их интересы меняются, появляются противоречия, которые перерастают в юридические проблемы.

Градостроительные и технологические риски, как правило, связаны с недостаточно детальной проработкой проектов развития недвижимости, слабостью технической экспертизы объектов. В значительной мере технологические риски обусловлены спецификой места реализации проектов.

Особое значение в российских условиях имеют **административные риски**. Нередки случаи, когда в ходе реализации проектов существенно меняются условия, выполнения которых требуют органы местного управления или федеральные власти, — налоговый режим, требования по выполнению обязательств по развитию городской инфраструктуры и т. д. Поэтому очень важно на стадии получения разрешений на строительство, реконструкцию или перепланировку добиваться точного определения обязательств, которые должны быть выполнены организатором инвестиционного проекта, и их документального закрепления.

Недостаточность внимания к изучению состояния, тенденций и перспектив развития рынка существенно увеличивает вероятность риска.

Все виды рисков имеют финансовое измерение, либо увеличивая затраты по проекту, либо приводя к превышению запланированных сроков. Весьма существенным является различие в составе рисков, доминирующих на первичном и вторичном рынках недвижимости: если для первичного рынка большее значение имеют технологические и экономические риски, то для вторичного рынка юридические риски существенно важнее и характернее.

Особое значение на разных этапах реализации проекта имеют следующие риски:

■ **риски неверной оценки** состояния и тенденций спроса и предложения на рынке недвижимости и в целом, и для различных ее типов;

■ **риски проектирования**. В данном случае речь идет не о «технологическом», а о рыночном аспекте рисков проектирования — несоответствий между проектными решениями (архитектурно-планировочные решения, используемые материалы) и ожиданиями потенциальных приобретателей (нарушение соотношения «цена — качество — потребитель»);

■ **риски финансирования**. Неустойчивость финансового положения предприятий, частных лиц, банков в современных российских условиях нередко

приводит к тому, что участники финансирования проекта не в состоянии выдержать напряжение всего периода реализации проекта: банки отказываются от продолжения кредитования по уже заключенным договорам, дольщики оказываются неспособными соблюдать график платежей и т.д.;

■ **подрядные риски.** Достаточно часто при реализации инвестиционных проектов Заказчик сталкивается с превышением сроков реализации проекта, недостаточно высоким качеством работ, завышением фактических затрат по сравнению с запланированными. В российских условиях действуют такие факторы, как: высокая инфляция, распад строительного комплекса, быстрый рост цен на строительные материалы и т.п. Эти факторы накладываются и взаимно усиливают друг друга: превышение сроков строительства резко увеличивает затраты и нередко ведет к срыву проектов либо, в лучшем случае, к падению рентабельности до минимального уровня;

■ **риски реализации.** Нередки случаи, когда из-за неправильного выбора ценовой политики, отсутствия активного продвижения объекта на рынок период реализации затягивается на несколько месяцев, а то и лет, что ведет к замораживанию вложенных средств и даже прямым убыткам, связанным в эксплуатационными затратами, которые несет застройщик до продажи объекта.

В рамках управления рисками проекта необходимо просчитать вероятность их наступления, принять все возможные меры для их минимизации, предусмотреть возможные варианты действий при превращении потенциального риска в реальность.

Определенный опыт управления рисками при реализации инвестиционно-строительных проектов в России уже имеется. К числу методов, позволяющих минимизировать риски, можно отнести такие, как:

- сочетание различных источников и методов финансирования (долевое участие + кредиты банков + «натуральное финансирование» подрядными организациями) для предотвращения срывов финансирования;
- проведение торгов, тендеров, конкурсов при выборе подрядчиков;
- заключение прямых длительных соглашений с поставщиками строительных материалов;
- страхование при заключении строительных контрактов;
- привлечение специализированных брокерских фирм или создание дочерних фирм, специализирующихся на реализации создаваемых проектов, и т.д.

Важное значение для эффективной организации строительной деятельности имеет хорошее знание

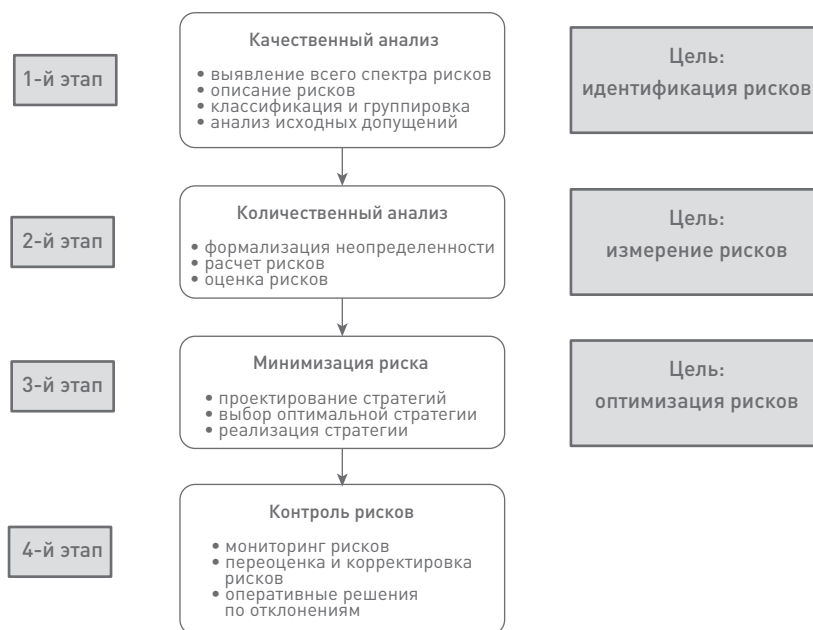


Рис. 2. Алгоритм анализа рисков инвестиционно-строительного проекта

административных процедур, связанных с реализацией инвестиционных проектов, учет специфики регионального рынка недвижимости.

Основные методы анализа рисков проектов

Анализ проектных рисков начинается с их классификации и идентификации, то есть с их качественного описания и определения — какие виды рисков свойственны конкретному проекту в данном окружении при существующих экономических, политических, правовых условиях. Алгоритм анализа рисков приведен на рис. 2.

Идентификация, или качественный анализ, проектных рисков проводится начиная с прединвестиционной стадии проекта. Как уже было отмечено выше, риски проекта особенно опасны финансовыми потерями. Уровень финансовых потерь, имеющих место при реализации «жизненного цикла» проекта, непосредственно связан с погрешностями оценок пред-

полагаемых финансовых затрат на уровне концепции проекта, обоснования инвестиций, определения сметной стоимости и бюджета проекта. Данные погрешности непосредственно определяют степень неопределенности ситуаций, в рамках которых приходится принимать управляющие решения, приводящие к финансовым потерям. В таблице приведен пример оценки погрешностей финансовых показателей проекта (бюджета) по этапам жизненного цикла проекта.

Из таблицы видно, что максимальные погрешности бюджетирования имеют место на этапе прединвестиционных исследований, что связано с отсутствием полной и достоверной информации об условиях реализации проекта, а также уровнем финансирования проекта на данном этапе. На последующих этапах возрастают объемы финансирования и одновременно с этим снижаются погрешности расчета бюджета. Данное обстоятельство обуславливает необходимость более полного учета всей совокупности факторов, влияющих прямо или косвенно на качественные показатели проекта.

Таблица. Пример оценки погрешностей бюджета проекта в условиях рисков

Стадия проекта	Виды бюджетов	Назначение бюджетов	Погрешность
Концепция проекта, декларация о намерениях	Бюджетные ожидания	Предварительное планирование и потребности в финансах	25—40%
Обоснование инвестиций	Предварительный бюджет	Обоснование статей затрат, обоснование и планирование привлечения и использования финансовых средств	15—20%
Технико-экономическое обоснование			
Тендеры, переговоры и контракты	Уточненный бюджет	Планирование расчетов с подрядчиками и поставщиками	8—10%
Разработка рабочей документации	Окончательный бюджет	Директивное ограничение использования ресурсов	5—8%
Реализация проекта			0—5%
Сдача в эксплуатацию	Фактический бюджет	Управление стоимостью (учёт и контроль)	
Эксплуатация			
Завершение проекта			

Информационная поддержка управления рисками

Информационная поддержка управления рисками может быть обеспечена за счет использования специализированного программного обеспечения. Использование подобных инструментов позволяет производить комплексный анализ рисков проекта и получать информацию, необходимую для принятия обоснованных управленческих решений. Существует большое количество программных продуктов поддержки принятия решений при управлении рисками. Рассмотрим одну из наиболее функциональных систем такого рода — Oracle Primavera Risk Analysis. Общий алгоритм управления рисками проекта с помощью специализированного ПО представлен на рис. 3.

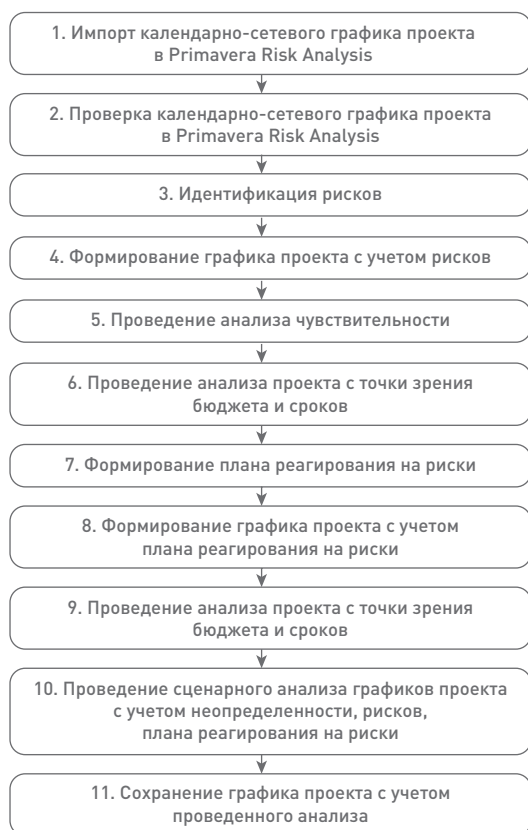


Рис. 3. Алгоритм управления рисками проекта

Таким образом, основными функциями информационных систем управления рисками являются:

- Разработка моделей для анализа рисков с данными по неопределенностям и рискам в проектах (используются существующие календарно-сетовые графики проектов) с использованием стан-

дартного средства статистического анализа рисков по методу латинского гиперкуба.

- Сбор и поддержание корпоративного реестра рисков проекта в актуальном состоянии внутри системы.
- Проведение качественного анализа по воздействию неопределенностей и рисков на параметры и работы проекта.
- Разработка и моделирование последствий включения плана реагирования на риски в проект.
- Формирование рекомендаций по изменению планов реализации проектов.
- Проведение постоянного мониторинга и контроля рисков в проекте для принятия управленческих решений, направленных на минимизацию последствий рисков и максимизацию вероятности достижения поставленных целей и задач проекта.
- Автоматизация процессов управления рисками, методов и средств, описанных в американском стандарте по управлению проектами PMBOK 2008 в четвертом издании [2].
- Информационная система управления рисками должна быть обеспечена интеграционными связями с информационной системой календарно-сетового планирования, как это представлено на рис. 4.

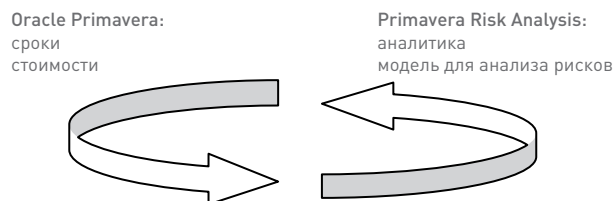


Рис. 4. Схема взаимодействия системы управления рисками и системы КСП

Система управления рисками предъявляет особые требования к качеству календарно-сетового графика. Использование качественного графика при анализе повысит точность оценок влияния рисков и позволит получить более объективную оценку вероятности завершения проекта в рамках срока и бюджета. С целью повышения качества планирования могут быть использованы специализированные информационные системы. Рассмотрим основные принципы работы данного класса систем на примере ПО **Acumen Fuse**. Данный программный продукт включает в себя до 250 оценок расписания, стоимости, рисков и освоенного объема, которые

могут быть применены как к проекту в целом, так и к отдельным группам работ.

Acumen Fuse позволяет выявлять недостатки и излишнюю сложность графиков проектов, такие как наличие ограничений и излишних технологических зависимостей. Наиболее важные метрики, контролируемые программным продуктом:

- количество работ с открытыми концами — общее количество работ, у которых отсутствуют предшественники или последователи, не должно превышать 5%. В теории все работы должны иметь хотя бы одного предшественника и последователя. Невыполнение этого требования повлияет на качество результатов анализа рисков проекта.
- количество технологических зависимостей на одну работу графика — количество зависимостей в расчете на одну работу не должно превышать 4 и не должно быть меньше 2;
- количество «мягких» и «жестких» ограничений работ — ограничения влияют на расчет графика по методу критического пути, и им должно быть уделено особое внимание;

- количество работ с большим резервом — работы с большим резервом, как правило, возникают вследствие использования искусственных ограничений, такие работы могут быть использованы для оптимизации графика (например, добавление дополнительных работ, которые не повлияют на сроки окончания проекта);
- процент критических работ;
- количество работ с отрицательным резервом;
- количество работ большой длительности;
- количество задержек на зависимостях и т. д.

Результаты анализа графика визуализируются в виде схем и диаграмм, в том числе с возможностью одновременного отображения анализа нескольких метрик. Пример аналитического отчета, полученного с использованием **Acumen Fuse**, представлен на рис. 5.

На основании детального и качественного графика информационная система управления рисками позволяет получить различного рода аналитические отчеты, обеспечивающие информационную поддержку принятия решений. Рассмотрим основные формы аналитической отчетности.

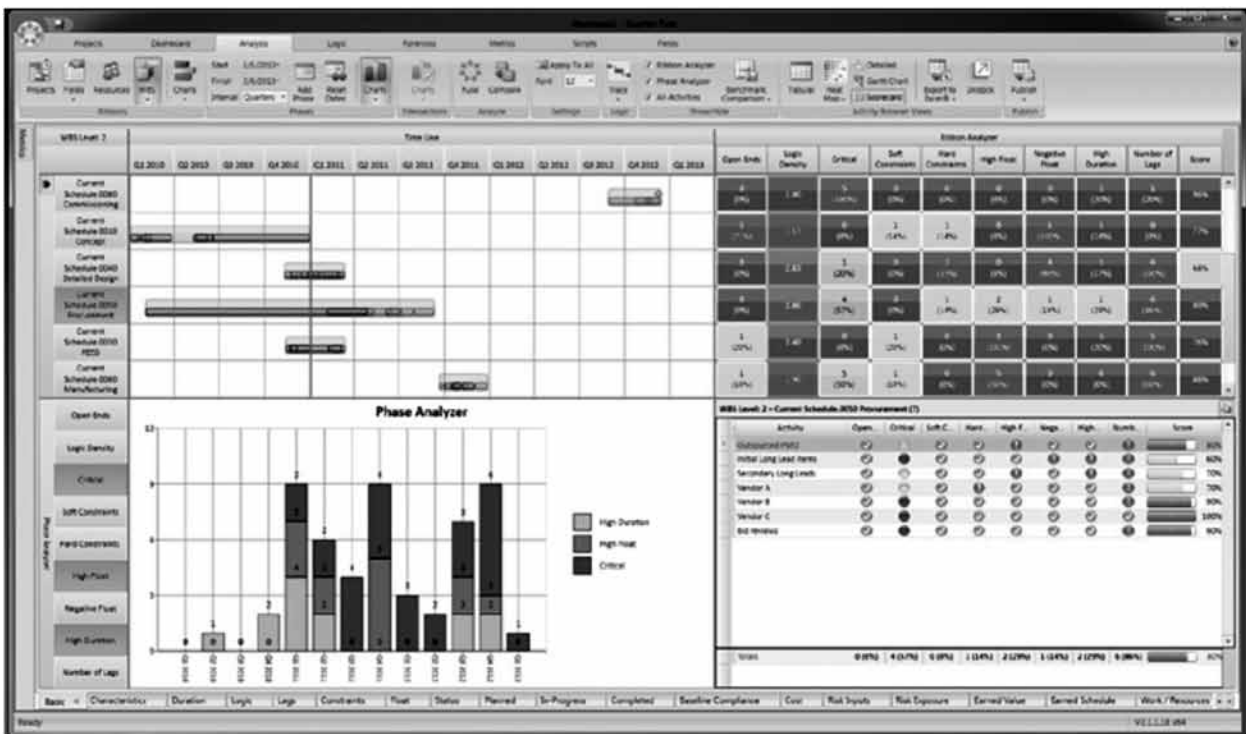


Рис. 5. Пример аналитического отчета для анализа качества графика

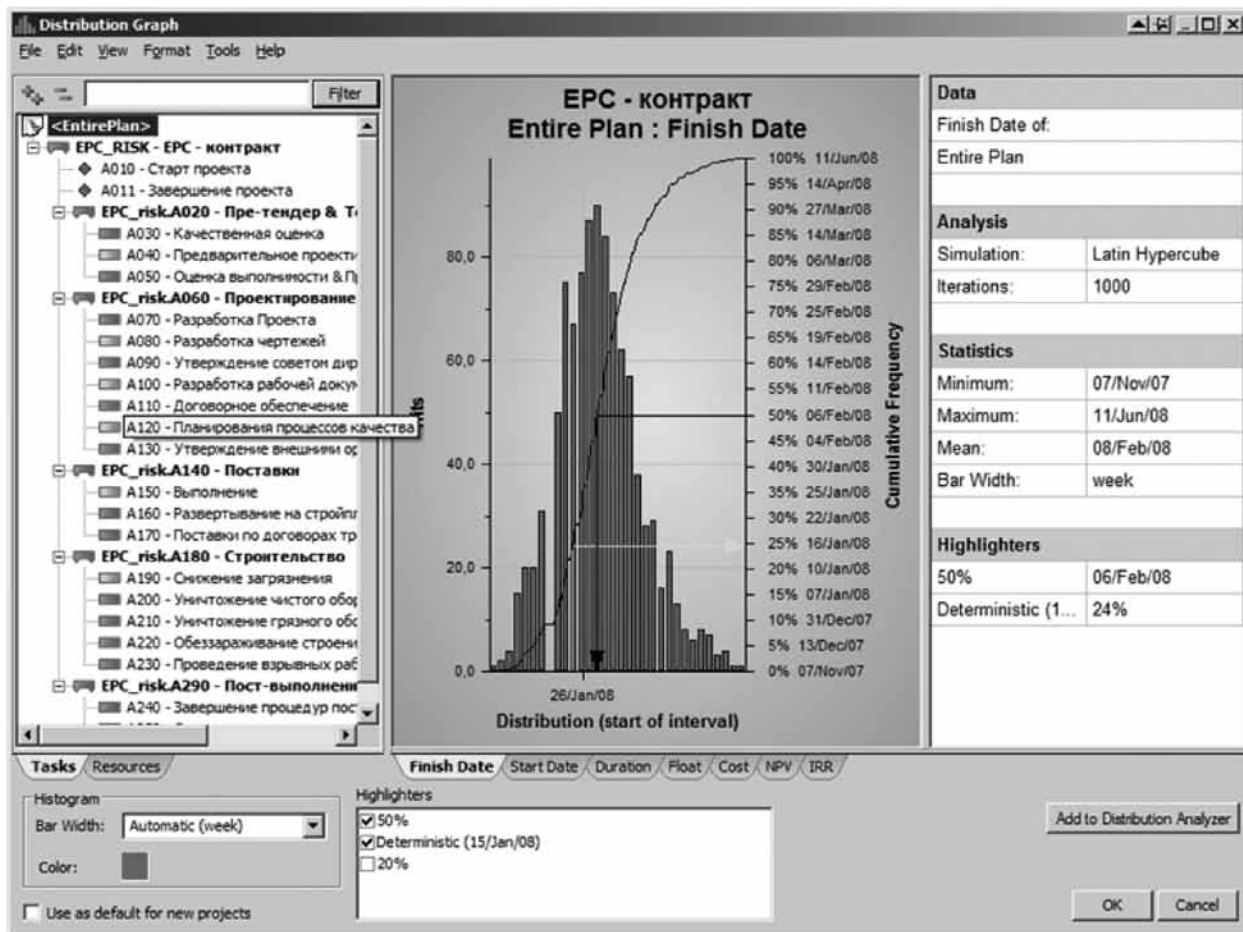


Рис. 6. Гистограмма вероятности завершения проекта

Гистограмма распределения по срокам/стоимости

Диаграмма, представленная на рис. 6, используется для определения вероятности завершения проекта в целом или его этапов в рамках расчетных сроков/бюджета. В приведенном примере вероятность завершения проекта в срок (или ранее) составляет 24%. Кроме того, диаграмма позволяет определить наиболее ранний срок завершения проекта и самый поздний срок окончания проекта.

Диаграмма Торнадо

Диаграмма Торнадо, представленная на рис. 7, используется для определения работ, изменение сроков или стоимости которых повлияет на изменение сроков или стоимости всего проекта с наибольшей вероятностью.

Отчет позволяет выбрать наиболее важные с точки зрения их влияния на стоимость и сроки проекта работы и сконцентрировать внимание руководителя на их выполнении в рамках срока и бюджета.

Диаграмма рассеивания (Scatter plot)

Диаграмма рассеивания, представленная на рис. 8, используется для анализа вероятности завершения проекта и в рамках сроков, и в рамках бюджета одновременно. Также диаграмма может быть использована для определения необходимого бюджета и сроков, при которых вероятность завершения проекта будет приемлемой. В приведенном примере вероятность выполнить проект в рамках сроков и в рамках бюджета составляет 9%.

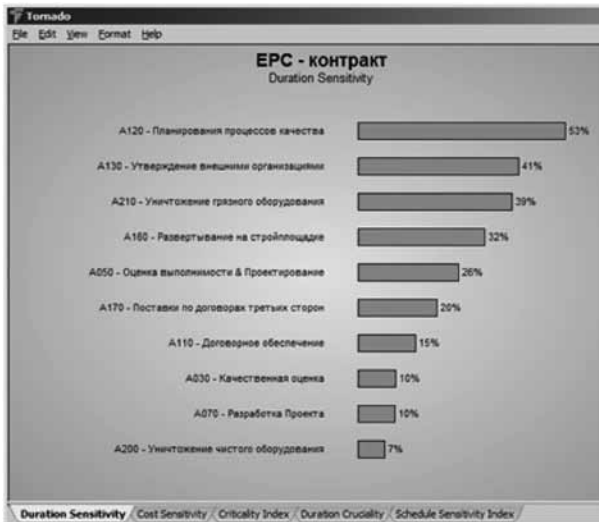


Рис. 7. Диаграмма Торнадо

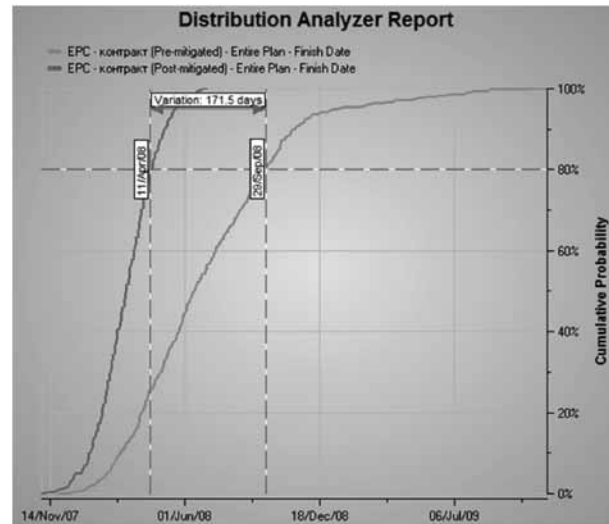


Рис. 9. Диаграмма анализа распределения

Диаграмма анализа распределения (Distribution Analyzer Report)

Диаграмма, представленная на рис. 9, используется для сравнительного анализа вариантов реализа-

ции проекта. В приведенном примере на диаграмме представлены кривые распределения даты финиша проекта с учетом рисков и с учетом плана реагирования на риски. С вероятностью 80% проект, с включенными в него мероприятиями по реагированию

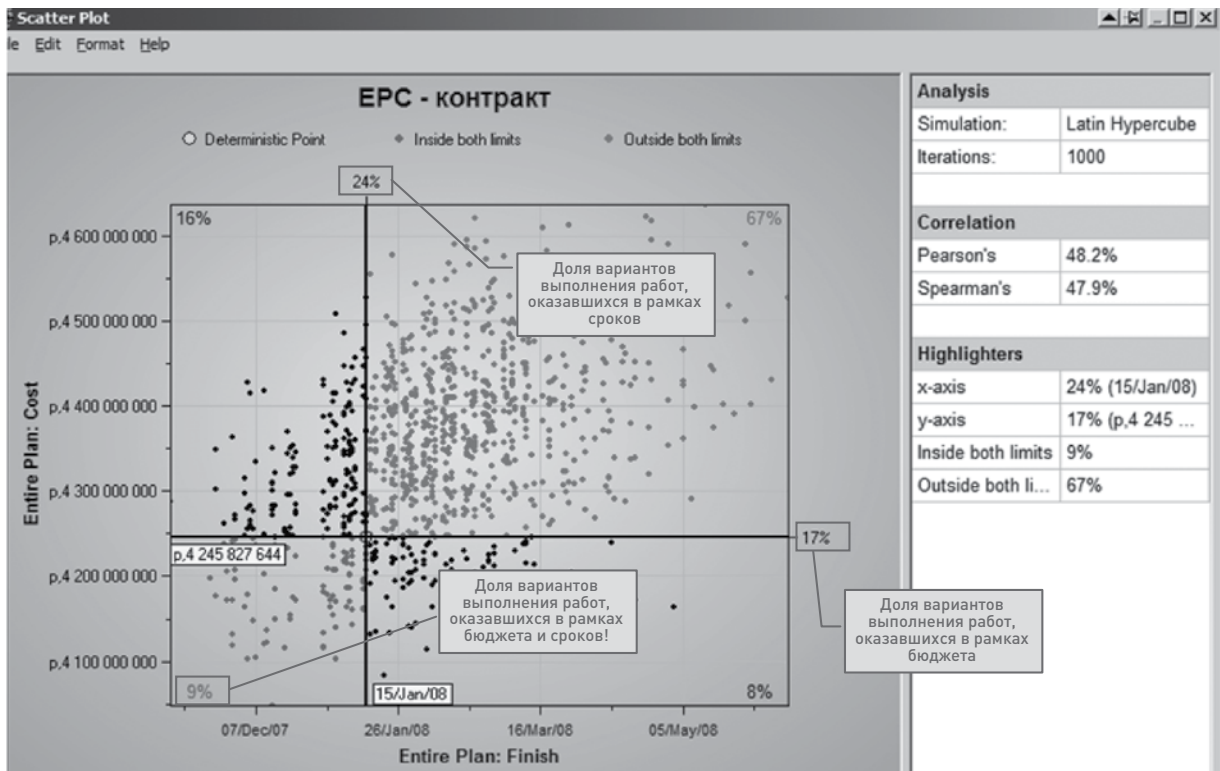


Рис. 8. Диаграмма рассеивания

Pre-Mitigation

	Very Low	Low	Medium	High	Very High
Very High					
High			RISK9 - Проектные изменения	RISK10 - Повторные проектные работы RISK3 - Задержка заключения договора	RISK4 - Отсутствие ключевых ресурсов
Medium			RISK7 - Доработка в области установки и интеграции	RISK5 - Задержки в поставках	
Low		RISK8 - Ошибки при тестировании		RISK1 - Плохое понимание начальный спецификации	
Very Low					RISK2 - Системные ошибки

Post-Mitigation

	Very Low	Low	Medium	High	Very High
Very High					
High			RISK9 - Проектные изменения	RISK10 - Повторные проектные работы	
Medium					
Low		RISK5 - Задержки в поставках. RISK8 - Ошибки при тестировании	RISK3 - Задержка заключения договора		
Very Low		RISK4 - Отсутствие ключевых ресурсов. RISK1 - Плохое понимание начальный спецификации			

Рис. 10. Матрица вероятности и влияния

на риски, завершится на 171 день (или менее) раньше проекта без выполнения мероприятий по реагированию на риски.

Матрица вероятности и влияния

Матрица, представленная на рис. 10, используется для оценки эффективности плана реагирования на риски. В верхней части отчета представлена матрица вероятности и влияния без учета плана реагирования, в нижней части отчета — с учетом плана реагирования. Горизонтальная шкала матрицы — шкала влияния рисков на показатели проекта (сроки, стоимость и т. д.), вертикальная шкала матрицы — шкала вероятности возникновения рисков.

Приведенными примерами отчетных форм и диаграмм не исчерпываются, понимается, возможности, которые предоставляют современные информационные системы квалифицированным пользователям. Поэтому борьба с рисками проходит не на «территории» информационных систем, а в головах участников проектов. То есть успех проектов зависит, прежде всего, от уровня корпоративной культуры, компетентности как участников, так и организаций в целом в части анализа и противодействия рискам, способности находить компромиссы и балансы в неизбежных ресурсных, времен-

ных и бюджетных конфликтах, разумно передавать полномочия тем сотрудникам, которые обладают всей полнотой информации и готовы ее использовать в противодействии рискам. Человеческий фактор в этом смысле является ключевым, и участники проектов должны быть заинтересованы в его результатах не только в форме административной ответственности, или, скорее, не только в форме административной ответственности, но и материально поощряться, выдвигаться на более ответственные должности, быть примером для остальных! Риски — это всегда повышенная ответственность, а проектов без рисков не бывает. Поэтому реальных, а не просто назначенных, руководителей проектов единицы, что вполне соответствует статистике успешных проектов.

Литература

1. Управление проектами = Project management: Справ. для профессионалов. [Цветков А. В. и др.] // Под ред. А. В. Цветкова и В. Д. Шапиро. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Омега-Л, 2010. ISBN 978-5-370-01481-9.
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). 4-е изд. Project Management Institute, Inc. 2008. ISBN: 978-1-933890-71-5.



Совершенствование контрольных процедур за счет внедрения комплексной системы управления рисками

В. М. Тарасов, к.э.н., генеральный директор ООО «Валтарс Риск Менеджмент», вице-президент РусРиска

И. А. Тарасов, к.э.н., заместитель генерального директора ООО «Валтарс Риск Менеджмент»

М. Н. Бахчеева, к.э.н., директор по управлению рисками ООО «Валтарс Риск Менеджмент»

Н. В. Федорова, консультант ООО «Валтарс Риск Менеджмент»

Хорошо организованный контроль является ценным союзником управления.

Анри Файоль

Деятельность любой компании связана с наличием широкого спектра рисков, носящих производственный, финансовый, юридический, социальный, политический характер и др. Наличие и возможность реализации этих рисков не должны влиять на достижение стратегических целей компании. Для обеспечения устойчивого непрерывного функционирования и развития компании необходимо внедрение комплексной системы управления рисками, позволяющей создать лучшую управленческую практику, обеспечить гарантии достижения поставленных целей и задач.

Комплексные системы управления рисками являются эффективным контрольным инструментом, который направлен не только на работу с последствиями воздействия рисков, но и обеспечивает превентивный контроль, не допуская реализации рисковых событий.

На практике компании готовы тратить на создание и функционирование контрольно-ревизионных подразделений и служб внутреннего аудита, деятельность которых связана с контролем за ликвидацией последствий уже имевших место рисков и принесших ущерб. Как правило, на 100 сотрудников данных служб приходится всего 1 риск-менеджер. **Почему мы готовы бороться с последствиями реализации рисковых событий, а не предотвращать их?**

Системы управления рисками направлены на создание дополнительных контролей, носящих превентивный характер, что **позволяет не допустить реализацию угроз.**

Процесс построения комплексных систем управления всегда представляет собой метод проб и ошибок. Мы пробуем, адаптируем систему под себя, внедряем, но не всегда получается как нужно. Попробовав один из подходов и не получив сразу результата, компания отказывается от внедрения комплексных систем управления или подходит к процессу формально. Но это неверно. Просто для каждой компании необходимо найти свой подход, так же как для каждой двери необходимо подобрать определенный ключ.

В компании действуют множество контрольных процедур, которые в большинстве случаев направлены на действия, события, которые уже имели место и принесли определенные последствия. А контрольные процедуры управления рисками направлены на то, чтобы не допустить реализации данных событий. **«Знал бы, где упадешь, — соломки бы подстелил».** То есть система управления рисками дает возможность «подстелить соломку», а именно узнать, какие существуют риски, определить вероятность и не допустить их реализации благодаря своевременному проведению мероприятий по реагированию на риски. Например, коррозионное разрушение магистрального трубопровода,

которое привело к утечке, можно было бы предотвратить за счет своевременного проведения диагностики и замены поврежденного участка трубы.

Как же построить контрольные процедуры, которые предотвратят реализацию угроз?

Для этого риск-менеджер должен решить 3 основные задачи:

1. Выбрать ключевые индикаторы для каждого значимого риска.

Ключевые индикаторы рисков — показатели, используемые для отслеживания и прогнозирования степени угрозы реализации рисков.

2. Сформировать диапазоны индикаторов, то есть при каких значениях индикатор говорит о приемлемом риске, при каком — о высоком и т. д.

3. Создать документ, который будет обеспечивать сам процесс контроля за индикаторами и мероприятиями по снижению рисков, а также процесс предоставления отчетности руководству.

Нужно разрабатывать регламенты и стандарты, внедрять их в документооборот компании для более эффективного управления организацией. **Оптимальным набором контрольных документов для функционирования КСУР являются:**

1. **Рисковая панель** дает возможность узнать о том, что степень угрозы повысилась, и своевременно среагировать на данный риск до того, как он реализуется и принесет реальный ущерб (рис. 1).

Данный инструмент облегчает работу руководителю, позволяет приоритезировать усилия и акцентировать внимание на тех задачах, которые в первую очередь заслуживают внимание менеджера. Если индикаторы находятся в пределах допустимых величин, руководитель не предпринимает никаких действий. Если значение индикатора располагается в зоне сильного влияния риска, то необходимо принимать срочные меры по управлению данным риском и его снижению.

В основе рисковой панели лежит выбор ключевых индикаторов риска, используемых для отслеживания и прогнозирования рисков событий. Внедрение рисковой панели дает возможность наглядно проследить эффективность мероприятий, проводи-

Категории рисков	Ключевой индикатор риска	Диапазон влияния		Тенденция
		предыдущий период	отчетный период	
Технологический	Доля основного оборудования с износом свыше 60% (% от общего числа)	17	18	
	Количество невыполненных предписаний Ростехнадзора	4	1	
	Наличие на складе запаса запчастей согласно плану закупок	Имеется не в полном объеме, но возможно быстрое пополнение	Имеется не в полном объеме, но возможно быстрое пополнение	
	Отклонение от плана производства полипропилена (% от месячной нормы)	4	1	
	Продолжительность простоев технологического блока (ч./мес.)	12	5	
	Количество отказов оборудования (раз/месяц)	6	2	

Рис. 1. Рисковая панель

мых по управлению рисками. **Основная ценность рисковой панели заключается в следующем:**

- своевременно принимать меры по предотвращению рисковому событию;
- удерживать риски в допустимых пределах;
- своевременно корректировать планы мероприятий по снижению рисков.

Контрольный инструмент в виде рисковой панели позволяет руководству быстро определять, насколько профиль риска организации соответствует допустимому уровню риска. В случае несоответствия профиля риска допустимому уровню руководство может принять меры по исправлению ситуации в части пересмотра методов реагирования и средств контроля и предотвратить наступление рисковому событию до момента его реализации и нанесения реального ущерба.

2. **Карта рисков** — графическое отображение рискового поля компании, дает наглядное представление о зонах сильного, умеренного и слабого риска (рис. 2).

Карта рисков — контрольный инструмент, позволяющий отслеживать изменение уровня рисков, формировать оптимальный маршрут движения за счет формирования оптимального набора мероприятий. Наиболее эффективные мероприятия позволяют переместить риски из зоны сильного влияния в слабую и контролировать уровень рисков.

При выборе мероприятий по управлению рисками может использоваться принцип Парето, согласно которому 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата. Таким образом, правильно выбрав минимум самых важных мероприятий, можно достичь максимального эффекта в снижении рисков. Дальнейшие же улучшения становятся неэффективными и могут быть неоправданными.

Кроме того, карта рисков позволяет:

- проследить взаимное влияние рисков друг на друга в результате реализации мероприятий по их снижению;
- оценить эффективность мероприятий по управлению рисками;
- выработать оптимальную стратегию в области управления рисками.

Очень важно удерживать риск в допустимых пределах, чтобы он не достиг критического уровня и не повлиял на финансовые показатели компании.

3. **План мероприятий по реагированию на риски и отчет о выполнении данных мероприятий.**

После того как будет сформирован перечень наиболее эффективных мероприятий, необходимо разработать план действий по управлению рисками с указанием исполнителей и сроков (рис. 3).

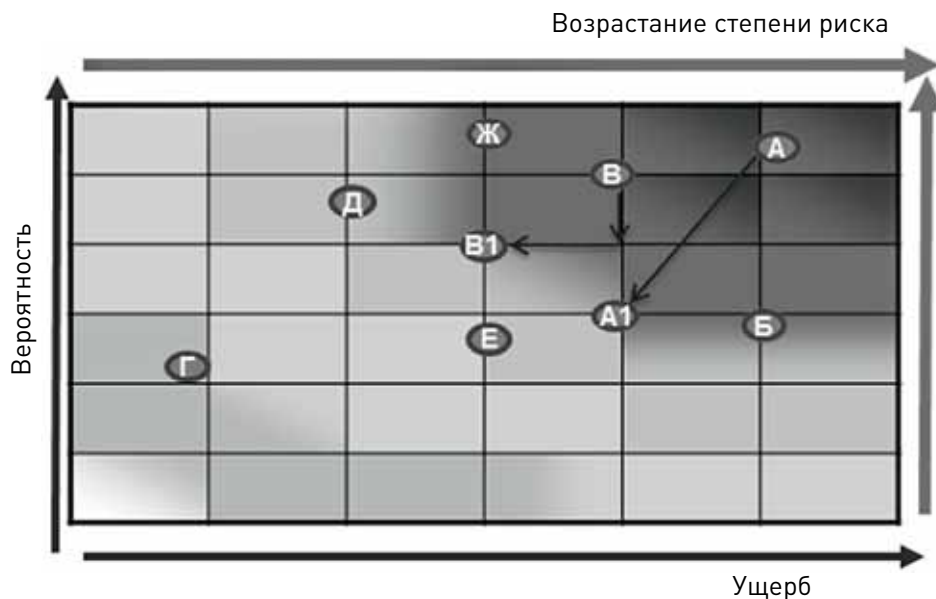


Рис. 2. Карта рисков

Категории рисков	Перечень действий по снижению уровня риска	Ответственный исполнитель	Периодичность	Срок исполнения
Технологический	Выполнить замену приборов, устройств и других элементов, отработавших свой назначенный срок службы в системах контроля, управления и ПАЗ	Руководитель СЗ по МиА, начальник производства мономеров	Ежегодно	III квартал
	Заменить ручную запорную арматуру на быстросодействующую арматуру для ЖПП (70-230), используемую в случае аварии	Заместитель начальника производства мономеров, главный механик	Ежегодно	III квартал
	Своевременно планировать приобретение и замену запасных частей при достижении срока износа (особое внимание ключевому оборудованию)	Главный инженер, Руководитель УОПП	Ежемесячно	В течение 5 р. д.
	Создать эффективную систему контроля качества планирования и проведения ремонтных работ	Главный механик	Ежегодно	IV квартал
	Определение критериев оценки качества планирования ремонтных работ, Проекта производства работ (ППР)	Главный механик	Ежегодно	IV квартал

Персонала	Улучшить систему оплаты труда и нематериальной формы поощрения сотрудников	Руководители структурных подразделений	Ежегодно	III квартал
	Организовать обучение специалистов на I уровень вибродиагностики	Начальник ООРИОП	1 раз в полгода	II и IV квартал
	Повысить привлекательность соцпакета ООО «Томскнефтехим» по сравнению с аналогичными профессиями в организациях, расположенных в городской черте	Заместитель генерального директора по управлению персоналом	Ежегодно	В течение года

Рис. 3. План действий по реагированию на риски

Для эффективного контроля в плане необходимо указать ответственных за то или иное мероприятие и сроки исполнения. Таким образом, данный документ становится эффективным контрольным инструментом, когда все роли распределены между конкретными менеджерами и специалистами. План должен быть оптимальным, включая мероприятия, позволяющие снизить одновременно несколько рисков. Необходимо помнить, что одно и то же мероприятие может влиять как на вероятность, так и на последствия, а также снижать сразу несколько рисков.

Следующим пунктом является **отчет о выполнении данного плана**, который позволяет контролировать эффективность и своевременность выполнения мероприятий по реагированию на риски.

Контроль необходимо проводить регулярно с необходимой периодичностью по каждому виду риска. Контроль износа оборудования (технологический или производственный) может проводиться 1 раз в год, в зависимости от оборудования, а контроль исполнения обязательств контрагентами должен проводиться на постоянной основе.

Разработка всех вышеперечисленных контрольных документов в компании позволяет совершенствовать комплексную систему управления рисками, создать лучшую управленческую практику, обеспечить гарантированное достижение поставленных целей и задач.

Сложности при построении комплексных систем управления рисками

Вопрос построения комплексной системы управления рисками весьма актуален для российских компаний. Однако, пытаясь ее разработать, компании неизбежно совершают ошибки.

Основные компоненты комплексной системы управления рисками направлены на обеспечение гарантий достижения целей бизнеса, но обеспечить гарантии возможно только при сбалансированном развитии всех компонентов. Если не работает хотя бы один компонент, вся система не работает (рис. 4). Если один из компонентов достиг среднего уровня развития, то необходимо перейти к совершенствованию других

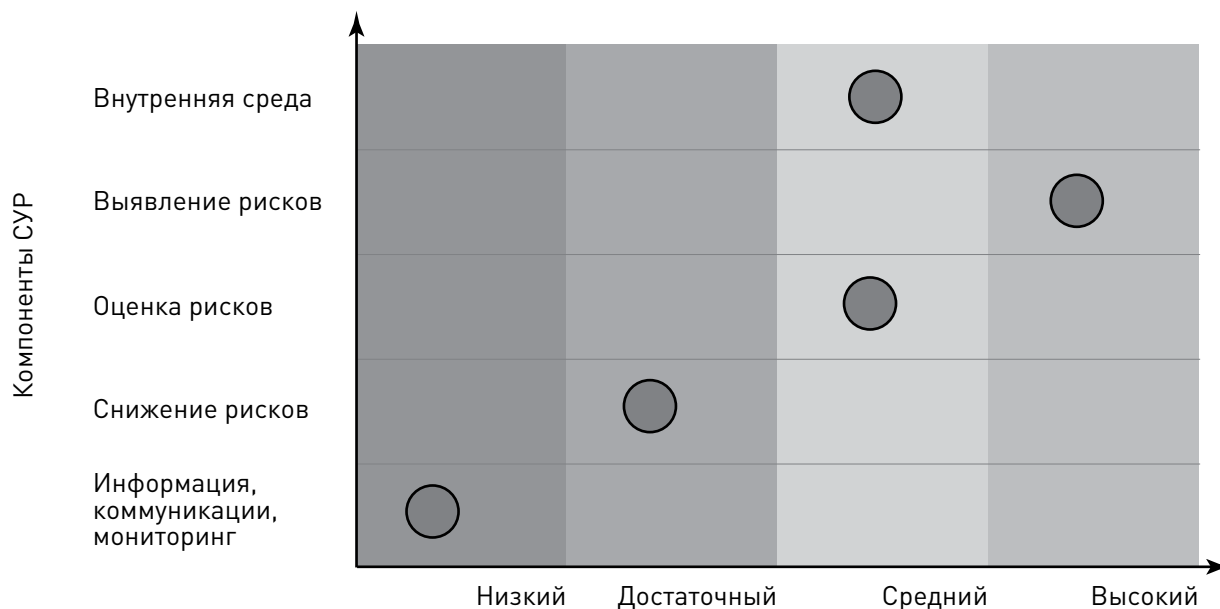


Рис. 4. Уровни развития СУР



Рис. 5. Компоненты комплексной системы управления рисками

компонентов, находящихся на более низких уровнях развития. Например, если оценка рисков производится на хорошем уровне, а внутренняя среда на низком уровне развития, то целесообразно приоритезировать усилия и проработать мероприятия, позволяющие повысить уровень развития внутренней среды.

Комплексная система управления рисками непрерывно развивается и совершенствуется, находясь на определенном уровне развития в каждый момент времени (рис. 5).

Внутренняя среда является фундаментом формирования комплексной системы управления рисками в компании, она определяет, каким образом риски воспринимаются сотрудниками компании, готовы ли Совет директоров и топ-менеджмент к совершенствованию технологий управления, разделяют ли руководители и сотрудники цели, поставленные в области управления рисками. Руководство формирует философию организации в области управления рисками и доводит ее до сведения всего персонала, определяет риск-аппетит, то есть тот риск, который компания считает для себя допустимым. Стратегия компании должна соответствовать риск-аппетиту. Не менее важной составляющей является компетентность сотрудников, уровень их квалификации, необходимой для выполнения задач в области управления рисками. На практике часто случается, что либо нет понимания, либо компетентности. Когда начинают внедрять КСУР, у топ-менеджмента есть понимание, а сотрудники другого уровня не вовлечены в процесс, и они думают, что их лишь будут «подгружать работой», или наоборот, менеджеры среднего звена внедряют процедуры управления рисками, а Совет директоров/Генеральный директор не вовлечен в процесс управления рисками и не стимулирует развитие системы. Если в компании не будет функционировать данный компонент, то у менеджеров и сотрудников не будет понима-

ния, к чему они идут: каждый сотрудник должен знать и понимать свои обязанности в области управления рисками, должен принимать и разделять поставленные цели и задачи.

После того как в компании будет сформирована внутренняя среда, определены цели, можно перейти к этапу **выявления рисков**, которые могут повлиять на организацию, на достижение ее целей. Методология выявления рисков может включать в себя сочетание различных методов. Очень важно грамотно выявлять риски: различать факторы, рисковые события и последствия. При этом все риски должны быть привязаны к целям. Классификация выявленных рисков позволит создать упорядоченный реестр рисков, что обеспечит удобство при оценке рисков и выборе методов реагирования на риски. Если на данном этапе риски не структурировать, то потом с ними просто невозможно будет работать.

Оценка рисков не менее важна. Выявленные риски необходимо оценить и сопоставить с риск-аппетитом. Только после этого будет понятно, какие риски нужно снизить до приемлемого уровня, на каких акцентировать внимание. Для проведения оценки необходимо выбрать измерители рисков, методы качественной и количественной оценки, при необходимости разработать оценочные шкалы.

Когда риски будут выявлены и оценены, необходимо выработать мероприятия, позволяющие снизить риски с присущего до остаточного уровня и перенести их в зону приемлемого риска путем **разработки методов по реагированию на них**. Главная цель — перенести риск из зоны сильного влияния в допустимый, назначить ответственных и сроки исполнения мероприятия. При выборе метода необходимо помнить, что можно снизить как вероятность, так и последствия, главное — не допустить влияние рисков на поставленные цели. Также необходимо сопоставить затраты с ожидаемым эффектом от мероприятия. Эффективными могут быть признаны только те мероприятия, эффект от которых более чем на 50% превышает затраченные ресурсы. Если реализацию рискового события предотвратить не удалось, то нужно разработать мероприятия по минимизации влияния последствий.

Следующими компонентами КСУР являются **информация, коммуникации и мониторинг**. Наличие нужной информации, полученной вовремя и соответствующим сотрудником — владельцем риска, является неотъемлемой частью управления рисками. Передача информации является ключом к созданию «правильной» внутренней среды и поддержке всех прочих компонентов процесса управления рисками организации. Если информация вовремя не посту-

пает, то КСУР не работает. Мониторинг позволяет определять недостатки в функционировании системы управления рисками, оценивать эффективность процесса управления рисками и повышать качество данного процесса.

Недостаточное развитие одного из компонентов комплексной системы управления рисками может привести к нарушению развития остальных компонентов и торможению развития системы в целом. Например, если у вас выявлены и оценены риски, но не разработаны мероприятия по реагированию на них, то КСУР не работает. Или если разработаны стандарты по риск-менеджменту в компании, но внутренняя среда не готова их принять, то внедрение не даст должного результата, стандарты не будут работать.

Не бывает идеально построенной системы управления рисками, она каждый раз совершенствуется, все компоненты должны развиваться сбалансированно. Нельзя говорить о том, что система хорошая или плохая, можно оценить, на каком уровне развития находится система управления рисками в определенный момент времени. Для достижения сбалансированного развития системы управления рисками необходимо регулярно производить самодиагностику системы собственными силами или проводить внешний аудит СУР с привлечением независимых экспертов.

Таким образом, отлаженная работа комплексной системы управления рисками позволит не только выявить и оценить риски, которые в наибольшей степени влияют на результаты деятельности компании, но и:

- повысить управляемость бизнес-процессов;
- предупредить возможные рисковые события на каждом уровне управления;
- предусмотреть мероприятия по снижению возможных убытков;
- обеспечить гарантии эффективной реализации функциональных задач на каждом уровне управления;
- повысить стабильность деятельности компании.

Своевременный и эффективный контроль — это залог выполнения поставленных целей и задач, достижения запланированных результатов, поэтому совершенствование контрольных функций путем их оптимизации, а в лучшем случае автоматизации, имеет решающее значение. Таким образом, **КСУР — это оптимальный механизм для улучшения контрольных функций, так как пронизывает всю структуру компании, связан со всеми бизнес-процессами и действует на любом уровне управления организацией.**

Хеджирование: место в системе управления рисками предприятия



О. Г. Сухоруких, к.э.н., генеральный директор компании «ТИКОМ Менеджмент»

Часто топ-менеджеры объясняют свой отказ от использования хеджирования для страхования рыночных рисков своих компаний ссылками на громкие скандалы, связанные с потерями от операций на срочных рынках. Однако у крупных крахов на рынках деривативов, вызванных неконтролируемыми спекулятивными сделками, и операций хеджирования общее — только использование производных инструментов.

Хеджирование отличается от спекуляции тем, что всегда предполагает синхронное совершение двух зеркальных сделок: одной на срочном рынке, например commodities, а другой — на рынке физических поставок (наличного товара). При этом цель операции на срочном рынке — не заработать, а зафиксировать для себя цену на товар (или же курс валюты) на приемлемом уровне. Точно таким же образом компании, использующие классическое страхование, не ставят целью заработать деньги (если только это не мошенничество), а предполагают получение компенсации в случае наступления страхового случая.

В этом смысле хеджирование, если оно правильно организуется (в частности, жестко привязано к реальным физическим сделкам), осуществляется и контролируется, не может по определению привести к обвальным потерям, поскольку при хеджировании потери на физическом рынке компенсируются доходами от операций на срочном рынке и vice versa.

Наряду с опасениями «проиграться» на хеджировании, которые во многом мифологизированы и построены на ошибочных аналогиях, в среде руководителей встречается, пусть и реже, другая крайность — завышенные ожидания. В связи с этим важно правильно понимать ответы на следующие вопросы:

- какова роль хеджирования в системе управления бизнесом;

- каковы реальные, а не надуманные проблемы, которые могут возникнуть при использовании хеджирования.

Адекватным ответом на первый вопрос было бы рассмотрение хеджирования в качестве одного из инструментов:

- страхования;
- финансового менеджмента,

который должен быть в арсенале способов и методов управления современной компании и который должен использоваться тогда и там, где это возможно и целесообразно.

Как известно, страховые компании, предлагая клиентам многообразие страховых продуктов, тем не менее не предоставляют им полисов на изменение курсов валют или покрытий на случай падения цен и т.д., поскольку подобные риски по своему характеру не могут «лечиться» методами классического страхования. Для этих целей служит срочный рынок, на котором путем совершения противоположной сделки предприятие-хеджер может застраховать себя от возможных потерь.

В качестве инструмента финансового менеджмента хеджирование может быть удачным дополнением к «обычным» методам. Например, если торговое предприятие получает продукцию по фиксированной цене, было бы абсолютно логичным с управленческой точки зрения договориться с покупателями также о фиксированной продажной цене. Но договориться удастся не всегда, это могут не позволить условия и правила, которые сложились на рынке, — в частности, в практике работы нефтетрейдеров твердая цена встречается гораздо реже, чем плавающая (с использованием формулы). Стандартные подходы (в данном случае — «управление ценообразованием») не срабатывают, и предприятие оказывается перед выбором: либо принимать на себя риски

убытков, связанных с возможным изменением цены на момент фиксации, либо отказываться от сделки. Хеджирование может предложить третий путь — путем конверсии плавающей цены в фиксированную.

Но не всегда и не везде хеджирование означает лишь положительные моменты. Будучи средством борьбы с рисками, оно само таит в себе определенные опасности и проблемы, которые необходимо заранее оценить и решить и которые условно можно объединить в следующие блоки:

- недостижимость «идеального» хеджа;
- стоимость (издержки) хеджирования;
- подготовка хеджирования;
- организация хеджирования в компании.

Для «идеального» хеджа необходимо полное совпадение всех параметров на реальном и срочном рынках: объемов, сроков, корреляции (синхронность движения цен и одинаковость амплитуд колебаний), а также ликвидности используемых срочных инструментов. К такой точности хеджирования нужно стремиться, но она, к сожалению, на практике редко достижима. Это вызвано, как правило, разной спецификой срочного и наличного рынков. Так, при обычной торговле объемы могут определяться характером рынка (например, подгоняться под тоннаж танкеров — при перевозке нефти и нефтепродуктов) либо устанавливаться произвольно. Если же хеджирование производится на бирже, то там, как правило, существуют стандартные лоты, и эти лоты или их набор могут «не биться» с хеджируемым объемом.

Еще одним примером несовпадений могут быть сроки. Предположим, компания заключила контракт на поставку нефтепродуктов с фиксацией цены на дату коносамента (коносамент — документ, выдаваемый перевозчиком грузоотправителю в подтверждение факта принятия груза к морской перевозке) и в целях страхования цены заключила сделку хеджирования со сроком исполнения, совпадающим с прогнозируемой датой коносамента. Однако товар по дороге к порту отгрузки может по каким-либо причинам задержаться в пути, и в этом случае даты будут уже не совпадать.

Серьезным и, к сожалению, распространенным препятствием на пути «идеального» хеджа является недостаточная корреляция. Приемлемым считается уровень корреляции цен на товар и финансовый инструмент выше 95%. Корреляция меньше 90% влечет серьезный базисный риск, когда два рынка меняются не синхронно и срочный рынок может не дать хеджеру компенсацию потерь на наличном рынке. При корреляции в интервале 90—95% решение остается на усмотрение хеджера.

Есть и другие причины, по которым идеального хеджирования не получается. В этом случае компания-хеджер должна понимать, что эффект от хеджирования может оказаться ниже ожидаемого (справедливости ради можно отметить, что почти с такой же вероятностью результат может оказаться и выше).

Прежде чем начать операции по хеджированию нужно основательно к этому подготовить компанию, для чего на подготовительном этапе параллельно проработать следующие вопросы:

А) подобрать стратегию хеджирования: для этого оценить свой риск, выбрать площадку для хеджирования (биржевую или внебиржевую), проверить корреляцию, оценить ликвидность и т.д. Возможно, придется выбирать между инструментами с более высокой степенью корреляции, но низкой ликвидностью или, наоборот, с низкой корреляцией, но ликвидными. А иногда можно столкнуться с отсутствием подходящих инструментов, что означает невозможность использования хеджирования;

Б) подготовиться к совершению сделок с точки зрения налогового и валютного законодательства и бухгалтерской отчетности.

И если применительно к бухгалтерской отчетности вопрос представляется относительно менее актуальным, как с точки зрения оформления, так и с точки зрения последствий несоблюдения правил отображения операций, то несоответствие нормам налогового и валютного законодательства таит в себе значительный риск. Для избежания возможных проблем при бухгалтерском учете и налогообложении срочных сделок, осуществляемых в целях хеджирования, как показывает практика, целесообразно еще на подготовительном этапе привлечь к работе аудиторов, которые помогут подготовить формы отчетности, дать рекомендации по порядку оформления и т.д.

В настоящее время реальные условия для проведения операций хеджирования имеются только на зарубежных торговых площадках. На российских рынках в большинстве случаев для хеджирования пока нет условий (исключение — хеджирование курса рубля). К тому же большинство российских хеджеров — экспортеры и импортеры, и они защищают риски там же, где они возникают — на мировых рынках.

При проведении операций с иностранными партнерами (брокерами или контрагентами) у российских хеджеров возникает потребность в переводе валютных средств на счета нерезидентов. К сожалению, не все российские банки готовы переводить деньги клиен-

тов, поскольку не имеют специалистов, обладающих должной квалификацией для понимания сути планируемых клиентом операций. А поскольку по российскому валютному законодательству банки являются агентами валютного контроля, несут ответственность за неправомерные сделки и должны самостоятельно принимать решения о возможности или невозможности перевода средств исходя из норм российского законодательства, имеют место случаи перестраховки, когда банки необоснованно пытаются отказать клиенту в выполнении его поручения на перевод средств. Поэтому до начала операций хеджирования хеджеру целесообразно проработать вопрос перевода средств со своим банком.

«Цена вопроса» при хеджировании является животрепещущей темой для большинства компаний, предполагающих начать хеджирование. К сожалению, специфика срочного рынка и механизм действия различных инструментов срочного рынка таковы, что коротко — в рамках одной статьи — ее осветить невозможно. В любом случае будущий хеджер должен быть готов к тому, что за страховку нужно будет платить.

Только в одних случаях (когда используются опционы) эта плата может быть предварительно оценена, будет заранее внесена и оставаться неизменной на весь период хеджирования и не будет возвращена (самый простой аналог — страхование КАСКО).

В другом случае (фьючерсы, свопы) никаких расходов заранее понесено не будет, вместо этого хеджер должен будет под открытие позиций внести залоги либо получить кредитную линию от контрагента. А станут ли эти залоги расходами или доходами и каков будет их размер, будет известно после закрытия позиций.

Современные хеджеры — это в основном компании, связанные с производством, потреблением или торговлей товарами биржевой группы (нефть, нефтепродукты, металлы, зерно, сахар и проч.), либо компании, занимающиеся другими видами бизнеса, но имеющие в структуре своих активов/пассивов и платежей иностранную валюту (валюты) и, соответственно, страхующие свои валютные риски. Поэтому они, как правило, не являются профессиональными участниками финансового рынка и по этой причине могут и не иметь в своей структуре подразделения, специализирующегося на срочных операциях. В этой связи до начала операций перед начинающими хеджерами встает вопрос: организовывать у себя такое подразделение или передать эту функцию на аутсорсинг специализированной компании?

К решению этого вопроса руководству компании стоит подходить так же, как и к передаче на аутсорсинг

любой другой функции, определив при этом, какой из рисков является более приемлемым — кадровый риск (гарантия надежности и профессионализма штатных сотрудников) или же риск контрагента (делегирование полномочий пусть и профессиональной, но независимой третьей стороне).

В любом случае при принятии решения необходимо иметь оценку предполагаемых объемов сделок хеджирования и их периодичность, поскольку собственное подразделение имеет смысл создавать, если только объемы будут большими и постоянными. В противном случае компания будет нести неоправданные расходы на содержание достаточно высокооплачиваемых (если они действительно профессионалы) специалистов, рискующих по причине незагруженности потерять квалификацию.

При этом нужно учитывать, что профессионалов в этой области на российском рынке не так много, особенно универсальных и имеющих опыт работы на мировых торговых площадках. Как правило, они работают в крупных банках, инвестиционных и брокерских компаниях, и переманивать придется их оттуда. Если же сохранить у переманенного специалиста мотивацию, зависящую от объемов (что собственно принято в этой среде и у нас, и в мире), то можно спровоцировать коллизию интересов компании и ее сотрудника, который может попытаться втянуть своего работодателя в ненужное хеджирование.

При определении потребности в хеджировании и его предполагаемых объемов и, следовательно, решении вопроса о целесообразности формирования собственного специализированного подразделения было бы бесполезным принимать во внимание различия в ситуациях, которые имеются у трейдерских компаний, с одной стороны, и производственных компаний, с другой стороны.

Трейдеры, особенно работающие на рынках с высокой волатильностью, как правило, в большей степени подвержены рискам и объективно чаще нуждаются в хеджировании, чем производственные компании. При этом не имеет значения, на каком уровне в данный момент находится рынок, поскольку размер торговой маржи, составляющий доход трейдера, от этого практически не зависит.

Такая маржа не имеет запаса прочности как у компаний-производителей и является весьма «тонкой» и легко «пробиваемой» краткосрочными колебаниями цены. С этой точки зрения рыночная ситуация объективно подталкивает трейдеров к налаживанию регулярного хеджирования и потребности в собственных специалистах. Но, с другой стороны,

трейдер может, как в тяжелой атлетике, «пропустить вес» — не совершать невыгодную для себя операцию, подождать лучшей конъюнктуры и таким способом уйти от риска. А если нет торговли — нет рисков, нет рисков — нет потребности в хеджировании, нет хеджирования — нет работы для специалистов.

Иная ситуация у компаний-производителей, которые в отличие от трейдеров не имеют возможности использовать такой метод «альтернативного хеджирования», как уклонение от продажи. Постоянно производя, они должны постоянно продавать. С этой точки зрения у них вроде бы также есть уже своя объективная потребность в хеджировании. Но...

Для производителей краткосрочные колебания цен не представляют такой болезненности, как для трейдеров, поскольку при большом объеме производства и его регулярной распределенности по времени происходит естественное усреднение, заменяющее хеджирование. Но при этом для производителей существенно большее значение имеет тренд — изменение уровня текущих и ожидаемых цен. Чем ниже становится уровень цен на производимый товар и чем ближе он к порогу рентабельности, тем сильнее хеджерские настроения, и наоборот. Поэтому мотивация к хеджированию и наличию собственного хеджерского подразделения определенным образом зависит от уровня цен.

В этом контексте характерен пример мировых нефтедобывающих компаний. Если в конце 90-х годов, когда баррель нефти стоил около 12 долларов с тенденцией к снижению, многие из этих компаний практиковали хеджирование, то после того, как началось «ралли» цен на нефть, практически все, кто ранее хеджировал свои риски, от этого отказались. Сегодня, когда цена выросла фактически на порядок, а себестоимость добычи если и увеличилась, то значительно меньшими темпами, запас добавленной стоимости настолько высок, что лишает мотивации к хеджированию. Но при этом для трейдерских компаний, являющихся дочерними по отношению к производителям, ситуация не изменилась, поскольку они не только выполняют для материнских компаний сбытовые функции, но и торгуют объемами третьих сторон и в этом смысле подвержены все тем же рискам, что и независимые трейдеры. Другое дело, что прекращение хеджирования нефтедобывающими компаниями не имело в данном случае никаких кадровых последствий, поскольку специалисты, отвечающие за хеджирование, интегрированы в трейдерские дочерние компании и без работы не остались.

На вопрос — нужно ли создавать в компании собственное подразделение для проведения операций хеджи-

рования или же обратиться к аутсорсингу — можно дать следующие компромиссные рекомендации.

1. На начальном этапе, когда у хеджера нет собственного достаточного опыта, предпочтительнее обратиться к третьей стороне, которая окажет профессиональную помощь и поможет избежать ошибок.

2. Вместо создания собственного хеджерского подразделения возложить на одного (или нескольких) из имеющихся в компании сотрудников работу по взаимодействию с привлекаемой компанией.

3. Функции такого специалиста должны состоять не в собственно проведении операций, а в выполнении ролей «генерального заказчика», формулирующего постановку задачи от лица компании, контролера, обеспечивающего регулярный контроль за деятельностью привлекаемой компании и координатора, обеспечивающего согласованные действия всех подразделений компании, так или иначе вовлекаемых в подготовку, проведение операций хеджирования и отображение их результатов.

4. Такой специалист, как показывает практика, может быть выбран из представителей таких подразделений, как отдел продаж, финансовое управление или же служба риск-менеджмента, в зависимости от организационной структуры предприятия, имеющегося распределения функций и, разумеется, профессиональной квалификации.

5. Для координации работы имеет смысл сформировать рабочую группу из представителей задействованных подразделений (финансисты, трейдеры, бухгалтера, юристы и проч.), которая проводила бы совещания по мере необходимости.

6. Разработать систему принятия решений. Для того чтобы она работала эффективно, необходимо обеспечить на всех уровнях управления понимание того, что такое хеджирование, как и зачем оно проводится. Возможно, потребуется организовать семинары или тренинги для сотрудников компании, адаптированные под различные уровни управления (более детальное обучение для низшего звена, более стратегическое для руководителей), и распределение функций (например, навыки чтения выписок с брокерского счета для бухгалтерии).

Предлагаемая организация хеджирования является компромиссом между созданием собственного подразделения и аутсорсингом и может, как показывает практика, с равным успехом оказаться как переходной ступенью к последующему самостоятельному хеджированию, так и постоянно действующей схемой.

Применение идей «институционализма» для развития риск-менеджмента в компании. Анализ в контексте развития культуры риск-менеджмента



А. А. Корбут, директор Департамента по управлению рисками ОАО «ЭНЕЛ ОГК-5», вице-президент РусРиска

1. Два простых вопроса и одна непростая экономическая школа

Представим ситуацию, что оказавшись (случайно) в одном лифте с самым важным и самым главным человеком огромной корпорации, некто должен за полторы минуты, пока лифт движется, убедить «самого-важного-босса» в том, что руководимая им корпорация должна внедрить комплексную систему риск-менеджмента. Пример не так уж далек от реальности. Однажды высокий руководитель (совсем не отличавшийся пиететом к современным управленческим новациям и технологиям) предложил автору данной статьи без многостраничных презентаций и теоретических построений на одном листе бумаги (А4) изложить смысл предлагаемой к внедрению системы корпоративного риск-менеджмента, обосновать ее необходимость, плюс — требуемые ресурсы.

Самое очевидное действие — просто и конкретно ответить на короткий вопрос: «Зачем?» — оказывается почти неразрешимой задачей.

Зачем нужна корпоративная система управления рисками? Зачем люди в компании должны заниматься ее внедрением и поддержанием?

О современных методиках, новых инструментах и инновационных подходах к управлению рисками в компаниях практически всегда говорится в контексте само собой подразумеваемой и якобы всеми осознанной потребности: риски компании должны быть системно идентифицированы; количественно

и качественно оценены; приоритезированы; озвучены и рассмотрены теми, кто принимает решения; в отношении рисков должны быть предприняты управленческие действия, которые предпочтительно интегрировать в планы, затем — в отчетность о реализации планов и изменении уровня рисков; ... наконец, вся система подлежит аудиту и дальнейшему совершенствованию ... общими усилиями.

Вроде бы все очевидно, почему только так трудно бывает выстроить результативный разговор с «руководителем в лифте»?

Более того, на одном из профессиональных форумов по риск-менеджменту в 2013 году¹ по-прежнему в числе трудностей работы риск-менеджеров были упомянуты:

- слабая поддержка «сверху» и трудности для риск-менеджера оставаться в курсе событий;
- нехватка компетенций по управлению рисками сотрудников и высокая загруженность сотрудников;
- нежелание раскрывать информацию о рисках и значительные трудозатраты в получении качественных вводных данных;
- сложности в нахождении общего языка с другими бэк-офисными подразделениями;

¹ Управление финансовыми рисками в корпорациях России и СНГ, 4—6 февраля 2013, www.marcusevans-russia.com; А. Сидоренко «Развитие культуры риск-менеджмента в корпорациях России и СНГ».

- легче заниматься тем, что не зависит от других руководителей.

Очевидно напрашивающийся вывод-предположение: правда ли, риск-менеджмент никому, кроме риск-менеджеров, в компании не нужен? Руководство по-прежнему и часто не видит в присутствии риск-менеджера утилитарной ценности для своей ежедневной работы, самое главное — не может сформировать «социальный (или вернее корпоративный) заказ» для этой функции. Функциональное подразделение по управлению рисками (или риск-менеджер) становится «вещью в себе» или, как сказал один из бывших коллег автора, — «НИИ непонятого назначения в составе корпорации». Возникающая функциональная нагрузка для других сотрудников в рамках процедур риск-менеджмента не является мотивированной. Хуже всего — конкуренция и «функциональный каннибализм» (по аналогии с «каннибализмом брэндов»), когда другие подразделения корпоративного управления, такие как службы compliance, внутреннего контроллинга, финансового контроллинга, охраны труда, производственной и экономической безопасности, внутреннего аудита и пр., — начинают исполнять (или делать вид) казалось бы одинаковые (или на самом деле одинаковые) функции.

Если попробовать заменить вопрос «Зачем?» на другой: «Кому?»

Кому может или должен быть нужен комплексный риск-менеджмент в компании?

Когда кто-то говорит: «Это делается в интересах компании», — естественно возникает потребность уточнить, чьи интересы имеются в виду? Никаких абстрактных интересов компании не бывает — это всегда интересы конкретных людей² или групп людей: интересы топ-менеджеров, интересы неких групп сотрудников, интересы мажоритарного или, наоборот, миноритарного акционера, интересы внешних контрагентов и т.д. В сложноназванном «положении о методологическом индивидуализме» — если излагать его просто — проводится идея о том, что в общественном (корпоративном) мире все так или иначе складывается из различных интересов людей или групп людей.

Действительно, довольно нередко при обсуждении успешно построенных корпоративных систем управления рисками так или иначе возникает тема «бизнес-спонсора». Наличие заинтересованного ру-

ководителя, чей административный ресурс и авторитет делают возможными первые (и последующие) шаги на пути внедрения и развития системы риск-менеджмента, — это фактор успеха, который трудно переоценить. С другой стороны, если такой «бизнес-спонсор» переходит на другую работу, в другую компанию?.. Тогда случается, что с персоналией уходит заинтересованность в системе риск-менеджмента как движущая сила его существования и развития.

Гораздо более эффективной и интересной может стать ориентация не на персону, а на группу людей, когда используется «институциональный подход» и учитываются «институции», — всевозможные социальные проявления и аспекты корпоративной культуры (обычай, заведенный порядок или привычки) и «институты» — сформированные структуры, организации («группа интересов», «внутренние клиенты», подразделения или функции в компании и т.д.).

«Институционализм» — направление социально-экономических исследований, в частности рассматривающих политическую организацию социальной системы как комплекс различных объединений граждан — институций (в нашем случае акционеры, топ-менеджмент, смежные функции и т.д.), движимых внеэкономическими факторами.

В данном контексте — корпоративный риск-менеджмент, конечно же, есть ни что иное как «институт».

Следуя данной школе, риск-менеджмент, как и всякая иная корпоративная функция, может быть успешен, когда не ограничивается ориентацией на экономические категории и процессы в чистом виде, но, имея в виду внеэкономические факторы существования компании как набора институтов, ищет себе и ориентируется на «внутреннего клиента», вступает в коалиции с «группами интересов», идентифицирует и балансирует на конфликтах интересов.

Риск-менеджер (человек, поставивший перед собой задачу развивать в компании комплексную систему управления рисками) не может сетовать на недостатки или отсутствие культуры управления рисками. Культура в социальном организме — это всегда объективная данность. Гораздо более продуктивным будет понимать причинно-следственные связи, ориентироваться в природе вещей и не формировать необоснованных социальных ожиданий от корпоративной среды.

Идеи «институционализма», зародившегося в 20-е годы прошлого века и насчитывающего не одну Нобелевскую награду, могут многое подсказать и объяснить.

² А. Аузан «Институциональная экономика для чайников». Журнал Esquire, май 2011.

2. «Группы интересов» и коллективный корпоративный «бизнес-спонсор»

В книгах по институциональной экономике можно прочесть, что в контексте теории «общественного выбора» политический рынок рассматривался по аналогии с товарным рынком, где государство — это арена конкуренции за влияние на принятие решений для экономики, за доступ к ресурсам, за место в иерархии.

Вполне реально себе представить, что корпорация — это государство в миниатюре и, вслед за основоположником институционализма Т. Вебленом³, обратить внимание на то, что многие «экономические явления» (в нашем случае управление бизнесом компании через принятие экономических решений) могут быть выведены из «общественной психологии» (мотивы и интересы, движущие группами, участвующими в жизнедеятельности компаний).

Также современная институциональная экономическая теория вводит два положения, подтверждение которых легко увидеть в повседневной жизни: положение об «ограниченной рациональности» и положение об «оппортунистическом поведении» человека. «Ограниченная рациональность» означает, что люди, принимающие решения, не обладают способностями и возможностью к обработке всей полноты информации, а пользуются простыми алгоритмами, чтобы решить множество самых разных вопросов. Одновременно автор идеи о склонности людей к «оппортунистическому поведению», Нобелевский лауреат 2009 года О. Уильямсон определил такое поведение. Можно сказать, что это действия, направленные на реализацию собственных интересов с применением средств хитрости и коварства.

Итак, «группы интересов» в компании состоят из людей. Если принять отрицание «рационального человека», руководствующегося исключительно экономической полезностью и при этом принять, что субъект далеко не всегда демонстрирует «добросовестное» поведение, приходим к пониманию, что культурные нормы и традиции не только стимулируют, направляют развитие и человеческую деятельность. Одновременно конфликты интересов между «группами» могут деятельность легко, но безнадежно блокировать.

³ Основоположником институционализма был американский ученый Т. Веблен. Его главный труд — «Теория праздного класса» [1899].

Иными словами, на своем пути риск-менеджмент встречает «группы интересов», которые могут быть «бизнес-спонсорами» и союзниками, могут быть конкурентами либо оппонентами, а могут занимать нейтральную позицию.

Рассмотрим ключевые из таких «групп интересов»:

Акционеры, инвесторы

Очевидная истина заключается в том, что информация о рисках компании — это всегда инсайд, существенным образом влияющий на поведение акций на бирже. Причем прямо и, возможно, непоправимо. Информация о рисках (особенно если она не носит характер формальный и очевидный как в «ежеквартальном отчете эмитента») бывает весьма чувствительна, если не сказать смертельно опасна для акционерной стоимости практически любой компании. Особенно тех, чьи акции торгуются на бирже. Практически невозможно представить себе реестр рисков, доведенный до сведения широкого круга акционеров компании, существенная часть которых вполне может представлять собой финансовых инвесторов — попусту — биржевых спекулянтов. Любой согласится: «никакой пользы, кроме вреда». Посему многие компании относятся к информации о собственных рисках также чувствительно, как к информации о самых сокровенных стратегических планах. Риски и стратегия — должны быть двумя наиболее тщательно охраняемыми «секретами фирмы».

С другой стороны, кто-то может возразить, что акционерам важна не столько информация о самих рисках компании, сколько наличие уверенности о существовании системы управления рисками в компании. Опять же, с этой точки зрения акционерам достаточно (или единственное, что остается) просто доверять менеджменту компании, надеясь на его компетентность и способность контролировать ситуацию. Менеджмент здесь может быть заинтересован в том, чтобы наиболее убедительно и адекватно продемонстрировать инвестиционному сообществу наличие и работу «системы управления рисками компании».

Топ-менеджмент

Ключевым фактором при выстраивании взаимоотношений риск-менеджмента с топ-менеджментом должно быть понимание того, что риски возникают там, где принимаются решения.

Руководители — это люди, принимающие решения. Как они это делают? Руководствуются ли они при этом — как нас учили в университетах и бизнес-школах — привычными (для неоклассической школы)

категориями, как IRR, цена, прибыль, спрос? Или процессы принятия решений в наших с вами компаниях происходят менее очевидно, но с учетом более полного спектра интересов и отношений?

С другой стороны, готовы ли руководители для принятия решений инвестировать свое время на то, чтобы вникнуть в анализ математических сущностей, таких как Value at Risk, сложных математических методов и расчетов, которые трудно понять (и объяснить популярно) в стандартные сроки принятия стандартных решений. Готовы ли наши руководители потом в свою очередь обосновывать такие решения перед руководителями выше уровнем, опираясь на математические выкладки риск-менеджера, что, по сути, означает способность воспроизвести описание и смысл проведенных расчетов и весь понятийный аппарат в целом?

Если вернуться к примеру с «лифтом», за полторы минуты необходимо объяснить человеку, у которого в голове тысячи различных (очень важных) проблем, что означает показатель (набор показателей), в который он должен молниеносно вникнуть и опереться на него, принимая серьезное решение. Очень часто при этом риск-менеджер не просто имеет за плечами серьезную математическую или финансово-математическую подготовку, но и потратил месяцы на построение модели, проведение расчетов, получение показателей. А руководитель вряд ли даже помнит о существовании ISO 31000.

Как быть? Быть понятными, быть конкретными и не пространными, относиться с уважением к чужому времени, к чужим ресурсам. Быть «клиентоориентированным» и помнить, что «Капитан-очевидность» — это нето ампула, в котором топ-менеджмент мечтает увидеть риск-менеджера. Отдавать отчет в том, что руководители являются самыми главными носителями внутрикорпоративных и часто проводниками внешних конфликтов интересов.

Смежные, соседние функции и структурные подразделения

Функциональные подразделения компании для целей данной статьи условно можно разделить на следующие категории:

- фронт-офис (подразделения, чья деятельность связана с непосредственным бизнесом и решением бизнес-задач).

Полезным упражнением является попытка проанализировать и понять потребности и чаяния бизнес-функций. Совсем не обязательно мечтой трудящихся там коллег является снабжение риск-менеджера

большим количеством информации (в удобном для риск-менеджера формате). Совсем не обязательно у них есть для этого достаточный ресурс времени и горячее желание помочь сформулировать задачу (вопросы) адекватно. Сколько риск-менеджеров получали данные, которые невозможно было понять, использовать, интерпретировать и т. п.

Другой типичной проблемой является конфликт интересов, когда люди в бизнес-функциях понимают, что собственно управлением рисками (воздействием на риски и факторы) по-прежнему занимаются они и несут по-прежнему за это полную ответственность. При этом бизнес-функции получают дополнительную нагрузку (издержки) по подготовке дополнительной отчетности по рискам, а также, возможно, еще одну контролирующую функцию на свою голову.

В противовес риск-менеджеры часто сталкиваются с тем, что их воспринимают как некое подобие «справочного бюро», где можно поинтересоваться о том, «какие у нас там риски», скажем, для заполнения матрицы в инвестиционном меморандуме или паспорте проекта.

При всей своей объективности данный конфликт интересов не является неразрешимым при условии осознанного и уважительного отношении риск-менеджера к чаяниям своих коллег, при условии признания простой истины о том, что «бизнес не бегает вокруг риск-менеджмента», а все должно обстоять как раз наоборот. Движение риск-менеджера навстречу бизнесу может быть в рамках помощи в защите бюджета, экспертного обоснования вероятности отклонений от целевых Ключевых Показателей Эффективности, подготовке тех же паспортов проектов и инвестиционных меморандумов и пр.

- бэк-офис (подразделения, чья деятельность связана с поддержкой управленческих и контрольных функций).

Мир бэк-офиса может делиться на те структуры, чей функционал вступает в прямую конкуренцию с риск-менеджментом, и те, кто не наступает вам на пятки. С конкурентами риск-менеджмент борется за информацию, за управление процессами контроля (и контроллинга), за влияние на процессы принятия решений. В текущих условиях «cost-killing»; учитывая, что многие функции гораздо старше, чем риск-менеджмент и являются уже гораздо более устойчивыми «институтами» в корпоративном мире; не в последнюю очередь принимая во внимание «функциональный каннибализм» инновационных управленческих концепций и технологий (о чем уже говорилось выше), — это, безусловно, очевидная борьба за выживание. В этом нужно отдавать себе

отчет и в такой борьбе нужно быть сильным, эффективным и пользоваться всеми располагаемыми ресурсами.

В число таких ресурсов входит умение находить союзников среди «групп интересов».

Контрагенты (поставщики, клиенты, банки)

Финансовые институты (включая страховые компании) стоят в этом ряду особняком. Банковская сфера является той средой, где риск-менеджмент уже давно и прочно занял твердые позиции и его присутствие вряд ли может быть подвергнуто ревизии. Именно финансовая сфера (включая финансовых регуляторов) является основным (часто единственным) внешним «бизнес-спонсором» создания систем риск-менеджмента в компаниях.

Что касается бизнес-сообщества, в котором работает корпорация, то его влияние на внутреннюю задачу компании по внедрению риск-менеджмента либо вовсе отсутствует, либо является весьма непрямым и неочевидным. Для чистоты картины мы не принимаем здесь в расчет провайдеров услуг по управленческому консалтингу, построению всевозможных информационно-аналитических систем и т. п.

Простая истина заключается в том, что с «группами интересов» риск-менеджменту нужно разговаривать и договариваться (достигать так называемых «согласованных предпочтений»). А здесь необходимо остановиться на таком ключевом моменте, как коммуникация и ее краеугольном камне — понятийном аппарате.

В общении с «союзниками», «конкурентами» и «оппонентами», во взаимодействии с «бизнес-спонсорами», участвующих в формировании задач и внутренних ожиданий, крайне важно быть уверенным, что стороны понимают одинаково смысл и понятия, стоящие за расхожими терминами. Как в старой шутке про французский язык, в котором описание «Манчестер» вполне может читаться как «Ливерпуль», когда два (или больше) человека произносят «корпоративный риск-менеджмент», «управление рисками», «риск-аппетит» и т. д., количество вариантов смысла в головах разговаривающих будет равняться количеству голов.

3. Преуспеет ли риск-менеджмент в «естественном отборе»

В ряду множества интересных концепций институционалисты вводят в свою теорию критерий «выживания» наиболее приспособленного «института», т. е. сохранения и распространения тех или иных «институтов», которые обладают наибольшим набором «социально целесообразных» признаков — помогают выживанию групп людей или (в нашем случае) — компании. Социально нецелесообразные «институты» (управленческие системы и инновации) со временем заходят в тупик и прекращают свое существование.

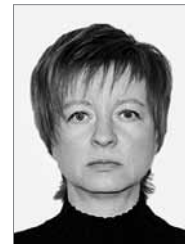
С точки зрения данной школы задача состоит не только в том, чтобы понять систему взаимосвязей и мотивов, но и дать рекомендации, обосновать рецепты соответствующих изменений в поведении и сознании людей. Если продолжить мысль, то приходим к решению задачи об «... изменениях в корпоративной культуре в направлении формирования культуры риск-менеджмента».

Очевидно, что двум неравновеликим «институтам» — компании как таковой и риск-менеджменту как ее части — необходимо решать схожие задачи выживания в условиях конкурентной среды и «естественного отбора».

Если результативность и «выживаемость» самой компании (как «института») зависит естественным образом не столько от того, в какой мере в ней удовлетворяются те или иные групповые интересы, сколько от готовности и способности всех имеющих отношение к предприятию сторон (частных, общественных, государственных) достигать баланса интересов в процессе формирования и реализации стратегических и оперативных планов развития компании и тем самым ограничивать их применительно к реализуемым организацией целям.

Культура риск-менеджмента как логическое заключение статьи в рамках данной концепции вполне может (хотя и неожиданно для многих) быть сформулирована как способность людей в компании к балансу интересов и выращиванию необходимых ценностей — уважением к стандартам, правилам и компромиссам.

Нужен ли риск-менеджмент российским предприятиям? Логика и парадоксы



А. М. Медведева, д.э.н., руководитель службы риск-менеджмента ОАО «ТВЭЛ»

Не сильно погрешу против истины, если скажу, что «общая масса» интереса различных субъектов предпринимательской деятельности к управлению рисками (риск-менеджменту) в течение последних лет заметно возрастает. Это подтверждается увеличением количества предприятий, «ступивших на путь» риск-менеджмента, а также (что логично) конференций, семинаров, учебных программ и публикаций по данной тематике. При этом практически ни одна из этих публикаций не обходится без описания преимуществ, получаемых в результате внедрения риск-менеджмента: эффективность деятельности предприятия повышается, качество принимаемых решений возрастает, конкурентные преимущества преобладают, взаимоотношения с контрагентами улучшаются и т.д. Тем не менее многие из владельцев и руководителей предприятий относятся к риск-менеджменту весьма скептически. В чем же кроются причины данного явления? Попробуем их выявить и проанализировать.

В первую очередь представлю свое видение риск-менеджмента. Риск в самом широком смысле этого слова я рассматриваю как возможное (предвидимое или непредвидимое) событие, которое в состоянии изменить ожидаемые результаты деятельности предприятия в худшую сторону. Очевидно, что если бы не существовало рисков, то все разрабатываемые предприятиями планы всегда исполнялись бы полностью, чего в реальной жизни не может быть, потому что не может быть никогда. Таким образом, риски — это и есть причина отклонений фактических результатов деятельности предприятий от запланированных. А задача, состоящая в том, чтобы сократить это отклонение, сводится к минимизации влияния рисков. Для решения данной задачи был создан (и продолжает развиваться) «научно-прикладной механизм» под названием риск-менеджмент.

Попробую «раскрыть» суть риск-менеджмента как продукта, ориентированного на практическое при-

менение. И в этой связи приведу несколько определений из различных источников, отражающих эту самую «практическую суть» наиболее, с моей точки зрения, адекватно.

1. Риск-менеджмент¹ (управление рисками) — это процесс, который включает определение событий, которые могут повлиять на деятельность фирмы и организацию действий по управлению этими событиями с тем, чтобы фирма могла реально достигнуть своих целей.

2. Управление рисками² (риск-менеджмент; Risk management) — процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного события и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

3. Управлять рисками³ — означает прогнозировать развитие событий в будущем и принимать меры для уменьшения их отрицательного эффекта на достижение целей компании.

Объединив смыслы вышеприведенных определений, а также учитывая свою собственную позицию по данному вопросу, можно сказать, что риск-менеджмент — это деятельность, направленная на то, чтобы не допустить реализации риска, а при неизбежности или факте его свершения — максимально ослабить влияние, оказываемое им на достижение целей предприятия. Деятельность эта включает диагностику, оценку рисков, разработку и реализацию мероприятий по управлению ими (в частности, компенсировать,

¹ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management — Integrated Framework (USA), September 2004

² [http:// ru.wikipedia.org/](http://ru.wikipedia.org/)

³ Практический подход к построению комплексной системы управления рисками в крупной компании <http://www.riskmanager.ru/>

снизить, передать, уклониться, принять}. Результатом же этой деятельности должно стать снижение рисков, или, другими словами, увеличение гарантии достижения целей предприятия.

Отмечу, что процесс управления рисками ни в коей степени не подменяет процесса управления предприятием в целом, а лишь дополняет его. Риск-менеджмент предполагает воздействие на все «традиционные» элементы внутренней и внешней среды предприятия (материальные и нематериальные ресурсы и процесс). Только воздействие это происходит не с целью, например, «выполнить производственный план», а с целью «сократить нежелательные последствия событий (рисков), которые в случае свершения могут помешать выполнению производственного плана».

На этом, самом первом этапе знакомства с риск-менеджментом, оснований для скептического отношения к нему пока, вроде бы, не просматривается. Тем более что «рисковое пространство» мировой и российской экономики расширяется и углубляется, о чем свидетельствуют повышение глобальной конкуренции, рост свободы торговли и инвестиций в мировом масштабе, реформирование систем управления, освоение новых технологий и т.д. Данные явления, увеличивая шансы успешного развития производства, порождают также потенциальные угрозы, что требует (и это логично) применения адекватных способов и инструментов противостояния им (которые, конечно же, имеются в «арсенале» риск-менеджмента).

Необходимость внедрения риск-менеджмента осознана, например, финансово-кредитными организациями, что подтверждается наличием в составе их структур соответствующих подразделений. Конечно, данный факт во многом определяется спецификой их деятельности (высокая степень рентабельности и повышенный рисковый фон), а также жестким нормативным регулированием банковской деятельности со стороны государства. Однако в сферу банковского риск-менеджмента помимо финансовых (кредитных, валютных, процентных и т.д.) вовлечены также и операционные, т.е. не связанные со спецификой банковской деятельности, риски.

При этом промышленными предприятиями для парирования финансовых рисков применяется далеко не полный набор существующих (и используемых банками) инструментов, которые позволяют их сократить. В результате чего при отражении отдельных операций в бухгалтерском учете зачастую возникают непредвиденные убытки, например, в результате изменения курсов валют, цен на сырье, продукцию и т.д., которые вполне можно было бы спрогнозировать и минимизировать (в частности посредством хеджирования). При

этом руководители предприятий, где такая ситуация имеет место (а таковых даже на сегодняшний день немало), не устают повторять (и это парадоксально): нам никакой риск-менеджмент не нужен.

Тем не менее в той или иной степени каждый руководитель (менеджер) любого предприятия управляет рисками, хотя делает он это, как правило, не системно (а зачастую и неосознанно) и лишь в рамках определенных «зон». На самом деле определенного рода решения (например, касающиеся выбора стратегии) просто невозможно принять без учета возможных вариантов развития событий в будущем (в частности прогноза динамики спроса на соответствующем сегменте рынка) и, следовательно, рисков.

Более того, любой руководитель, «закрытый» для риск-менеджмента, был бы, наверное, чрезвычайно удивлен, узнав, что традиционно наличествующие на промышленном предприятии «система охраны труда и промышленной безопасности (техники безопасности), система экологического менеджмента, система управления информационной безопасностью (например, в соответствии со стандартами OHSAS 18000, ISO 14000, ISO 27000) представляют собой не что иное, как подсистемы управления рисками охраны труда и промышленной безопасности, экологическими рисками, рисками информационной безопасности»⁴. Тем не менее наш «руководитель-скептик», не подвергая сомнению целесообразность существования вышеуказанных подсистем, все же упорно настаивает на своем: да, мы управляем (как выяснилось) рисками процессов, но только тех, «рисковый градус» которых высок, и другого нам не надо... Тогда как очевидно, что максимальный эффект может быть получен от управления именно всей совокупностью рисков. Во-первых, риски «порождаются» каждой из сфер деятельности предприятия. Изменения потребительских предпочтений, сбои в поставках сырья и комплектующих, отток (старение) квалифицированных кадров, ошибки в учете и планировании и т.д. — все эти события, не вписывающиеся в сферу исторически сложившихся подсистем управления рисками, могут в значительной степени обострить ситуацию на предприятии. Следовательно, бороться с рисками нужно, что называется, «на всех фронтах». Во-вторых, управление рисками именно в комплексе дает возможность получить синергетический эффект.

Итак, понять, почему руководители и менеджеры не «жалуют» риск-менеджмент, сложно, но все

⁴ Марш Риск Консалтинг. «Управление рисками. Состояние и развитие корпоративного риск-менеджмента в России», 2008, http://www.marsh.com.ru/RU/services/mrc/documents/mrc_briefing_issledovaniya.pdf

же возможно (свои соображения по этому поводу я представлю далее). Однако аналогичную позицию занимают также и владельцы предприятий... Несмотря на то, что каждый из них заинтересован в повышении стоимости своего бизнеса. А исчислить эту стоимость корректно, например, методом дисконтированных денежных потоков, не учитывая рисков бизнеса, просто невозможно⁵! Таким образом, величина стоимости предприятий, в которых риск-менеджмент не практикуется, и, соответственно, риски не рассчитываются, является априори неадекватной. Такое положение дел устраивает собственников этих предприятий...

Данная ситуация парадоксальна вдвойне с учетом того, что исторически риск-менеджмент начал внедряться в деятельность предприятий именно в ответ на желание инвестора иметь гарантии сохранности и определенного уровня доходности на вложенный им капитал, что логично.

В интересах потенциальных инвесторов возникли, собственно, и требования фондовых бирж к наличию риск-менеджмента и внутреннего контроля у эмитентов, проходящих процедуру листинга. Например, согласно Закону Сарбэйна — Оксли (Sarbanes — Oxley Act, SOX)⁶ компании, являющиеся участниками торгов на фондовой бирже Нью-Йорка (NYSE), обязаны иметь в составе своих подразделений службы контроля над уровнем рисков. Таким образом, российским предприятиям, планирующим проведение IPO, придется осваивать риск-менеджмент. И конечно, подойти к решению данного вопроса можно по-разному: чисто формально, сложив разработанные консультантами нормативно-регулирующие документы по риск-менеджменту на полки, либо попытаться извлечь из них пользу.

Теперь изложу свою позицию в отношении основных причин скептического отношения к риск-менеджменту. Самой распространенной из них является, на мой взгляд, нежелание управленцев вообще что-либо менять в каком бы то ни было, но налаженном рабочем процессе. Оставляя за рамками статьи комментарии к данной позиции, отмечу, что по отношению именно к риск-менеджменту степень ее силы усугубляется острой нехваткой у руководства предприятий знаний и опыта в данной области. Но если отсутствие таковых является временным, то принципиальное нежелание их получить можно, по моему мнению, назвать не иначе как «неадекватным управленческим решением».

Вторая причина заключается в том, что практически каждый руководитель «стопроцентно» уверен в том, что о рисках своего предприятия он знает все. В этом есть большая доля истины. Однако такая позиция, все же не совсем оправдана, ибо для того, чтобы «знать о рисках все», требуется, опять же, обладать необходимым и достаточным запасом знаний и умений в области риск-менеджмента.

Еще одна часто озвучиваемая причина нежелания вводить риск-менеджмент состоит в том, что экономическая эффективность его внедрения (соотношение затрат и результатов) не может быть рассчитана. Действительно, если суммировать затраты на «противо-рисковые» мероприятия не составляет сложности, то обоснованно оценить его результаты можно лишь в том случае, когда риск реализовался. Если же он не реализовался, то определить, является этот факт следствием усилий риск-менеджеров, либо нет, довольно не просто (а зачастую и просто невозможно). Здесь надо сказать, что рассчитать экономическую эффективность использования вообще каких бы то ни было системных методов управления (BCQ, ERP-системы, Project management и т.д.) чрезвычайно сложно. Однако как известно, эффективность не ограничивается одними только экономическими рамками. В частности, результатами внедрения риск-менеджмента могут стать: повышение сплоченности коллектива, снижение конфликтного фона, налаживание взаимодействий между подразделениями и т.д.

Кроме того, значительное количество рисков можно сократить практически «беззатратным» способом. Сам факт включения персонала предприятия в процесс риск-менеджмента предполагает проведение им анализа причинно-следственных связей между проблемами, которые существуют на предприятии сегодня, и последствиями, в которые они могут вылиться. И руководители, и рядовые работники просто вынуждены давать самим себе ответы на вопросы: что, как и зачем я делаю? К чему это должно привести? Что может этому помешать? И данное обстоятельство, очевидно, способствует существенному повышению осознанности действий сотрудников, что обеспечивает и фактическую, и будущую результативность этих действий. Хотя, опять же, оценить ее количественно чрезвычайно затруднительно...

В заключение приведу данные из исследования, проведенного компанией Marsh & Risk Consulting в 2008 г.⁷, к которому уже обращалась выше. Его

⁵ Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. М.: Юнити-Дана, 2002

⁶ <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>

⁷ Марш Риск Консалтинг. «Управление рисками. Состояние и развитие корпоративного риск-менеджмента в России», 2008, http://www.marsh.com.ru/RU/services/mrc/documents/mrc_briefing_issledovaniya.pdf

участники — 41 внедрившая/внедряющая риск-менеджмент компания реального сектора экономики, входящая в 300 самых крупных компаний России и Украины. Основными причинами внедрения риск-менеджмента в исследованных компаниях (они расположены в порядке уменьшения «популярности»), являются:

- 1) обеспечение достижения стратегических целей,
- 2) увеличение стоимости компании,
- 3) выход на IPO.

Таким образом, причины внедрения риск-менеджмента, порождаемые инициативой самих предприятий (1 и 2) превалируют над причинами, обуслов-

ленными внешними ограничениями (3), что, на наш взгляд, совершенно логично.

Обратим внимание еще на одно очень важное, по нашему мнению, обстоятельство, связанное с риск-менеджментом. «Плохая» система управления предприятием вряд ли может породить «хорошую» систему риск-менеджмента. Тем не менее возьму на себя смелость утверждать, что осознание собственниками и руководителями важнейшей роли рисков в жизни предприятий может стать реальным толчком к их переходу на новый, более продвинутый этап управления предприятием в целом.



Новые подходы в оценке рисков инвестиционных проектов

В. М. Тарасов, к.э.н., генеральный директор ООО «Валтарс Риск Менеджмент», вице-президент РусРиска

И. А. Тарасов, к.э.н., заместитель генерального директора ООО «Валтарс Риск Менеджмент»

М. Н. Бахчеева, к.э.н., директор по управлению рисками ООО «Валтарс Риск Менеджмент»

К. М. Стрельцова, консультант ООО «Валтарс Риск Менеджмент»

Проект — это черновик будущего. Иной раз будущее требует сотни черновиков.

Ж. Ренар

Зачем управлять рисками?

По данным статистики, более 60% инвестиционных проектов реализуется с задержкой сроков более чем на 50% от запланированного периода. Кроме того, в большинстве случаев объем капитальных затрат превышает запланированный более чем в два раза. Вспомним проект строительства трамплинной трассы в рамках подготовки к Сочи-14, который в последнее время у всех на слуху. Сроки сдачи строящегося объекта задерживаются, а его стоимость возросла в шесть раз: при первоначальной оценке на трассу было заложено 1,2 миллиарда рублей, а теперь его итоговая стоимость составляет 8 миллиардов.

Часто приходится сталкиваться с тем, что рассматриваемые при оценке инвестиционных проектов потоки денежных средств относятся к будущим периодам. Отклонения сроков и стоимости инвестиционных проектов возникают потому, что оценка эффективности происходит на этапе планирования, а фактические операции по приобретению материалов, оборудования и иные мероприятия происходят на этапах строительства и эксплуатации. Соответственно, фактические расходы и сроки отличаются от запланированных. Неопределенность результатов обусловлена влиянием как множества экономических факторов (колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов, уровня инфляции и т. п.), не зависящих от усилий инвесторов, так и достаточного числа неэкономических факторов (климатические и природные

условия, политические отношения и т. д.), которые не всегда поддаются точной оценке.

Принимая решение без учета неопределенности, предприниматель рискует вложенными финансовыми и материальными средствами, своим временем, трудом, деловой репутацией. Игнорирование факторов риска может привести к серьезным потерям, а для долгосрочных проектов практически всегда означает их убыточность.

Риски возникают на каждой стадии реализации инвестиционного проекта. В связи с этим необходимо заниматься оценкой рисков и проводить контрольные процедуры на каждом этапе. И чем раньше Вы запустите процесс управления рисками, тем лучший результат Вы получите. По опытным данным, значительное количество рисков реализуются на стадиях строительства и эксплуатации. Но причины реализации таких рисков (факторы рисковых событий) лежат еще на прединвестиционной стадии. Например, недостаточные инженерные изыскания могут привести к возникновению чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера. Поэтому именно на прединвестиционной стадии необходимо предусмотреть методы предотвращения реализации рисков, а также способы сокращения возможного ущерба.

Оценка рисков повышает привлекательность проекта в глазах инвестора. В случае иностранных инвестиций оценка рисков приобретает особую актуальность.



Рис. 1. Влияние рисков на целевые показатели проекта

альность. Кроме того, успешное выявление и оценка рисков проекта позволяют:

- обосновать объем резервов на страхование и мероприятия по снижению рисков;
- своевременно реагировать на рисковые события при планировании и реализации проекта;
- обеспечить инвестору гарантии достижения запланированных показателей проекта.

Какие методы можно применять для оценки рисков?

Существует множество методов, которые можно применять для оценки рисков инвестиционного проекта. Данные методы принято объединять в две группы — качественные методы и количественные. Каждый метод обладает определенными преимуществами и недостатками. Поэтому для оценки риска целесообразно использовать синтез наиболее эффективных методов для каждой конкретной ситуации.

Качественная оценка рисков позволяет получить описание и оценочные характеристики всех рисков в короткие сроки, осуществить их ранжирование и выявить ключевые рисковые зоны компании. Также качественная оценка позволяет увидеть структуру рискового поля проекта, определить причины и факторы, влияющие на уровень рисков, а также выделить приоритетные риски для дальнейшей проработки.

В связи с этим качественная оценка рисков обязательно должна предшествовать количественной.

Однако качественная оценка рисков не предоставляет точной стоимостной оценки рисков, которая особенно важна для инвестиционных проектов. Поэтому целесообразно применять комплекс количественных методов, позволяющих определить величину отклонений капитальных, операционных затрат, а также сроков реализации проекта в результате воздействия рисков.

Выделим основные методы оценки рисков, наиболее часто применяемые предприятиями на практике.

В первую группу входят методы сценарного анализа, такие как построение деревьев событий, деревьев отказов или решений. Сценарии позволяют анализировать и планировать нестандартные ситуации. Они позволяют понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная ситуация. Сценарий помогает оценить, как можно и как нужно воздействовать на процессы, приводящие к приемлемым и неприемлемым для организации исходам.

Важно, чтобы построенный сценарий имел свое развитие от первичного фактора риска до итогового рискового последствия. Ключевыми показателями измерения последствий рисковых событий являются сроки реализации проекта, капитальные и операционные затраты (CAPEX и OPEX), а также выручка от реализации продукции.

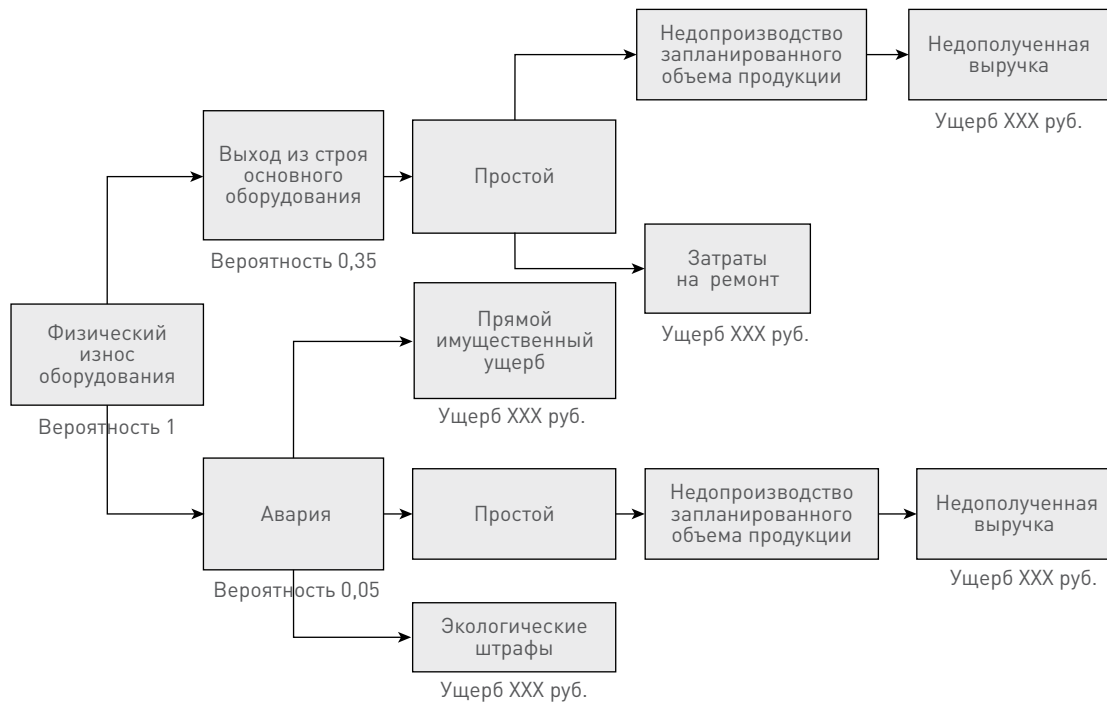


Рис. 2. Сценарий развития рискового события

Сложность методов данного типа заключается в получении данных. Для успешной реализации сценарного анализа необходима библиотека сценариев, формирование которой является трудоемким процессом. Если проведение оценки рисков данным методом необходимо для единичного проекта, то целесообразно привлечь в этих целях специалистов, обладающих необходимым опытом и знаниями, а также имеющих в своих базах данных накопленную библиотеку сценариев и необходимую статистическую информацию.

Достоинством методов сценарного анализа является высокая точность прогнозирования. Построение сценариев развития событий позволит учесть все факторы, влияющие на реализацию конкретного инвестиционного проекта — особенности технологии, природные условия, квалификацию персонала, деловую репутацию подрядчиков, и произвести расчет сроков отклонения реализации продукции, удорожания проекта вследствие воздействия всех факторов прогнозируемой ситуации каждого конкретного проекта.

Ко второй группе методов оценки рисков можно отнести так называемые трендовые методы. Они базируются на истории рискованных событий и позволяют строить прогнозы изменения тех или иных показате-

телей. Данные методы позволяют учесть рисковые события с различной вероятностью, которая оценивается на основании прошлых данных и моделирования результатов.

Тренд рассматривается в качестве некоторой функции простого вида (линейная, квадратичная и т.п.), описывающей поведение в целом какого-либо ряда или процесса. Не каждый процесс можно представить в виде линейного тренда, приходится рассматривать и тренды более сложной структуры. При этом заранее указать функцию, с помощью которой можно описать этот тренд, обычно не представляется возможным. Поэтому часто на практике просто перебирают несколько простых функциональных зависимостей (с параметрами) и для каждой из них оценивают, насколько успешно функцией того или иного вида можно описать тенденцию рассматриваемого временного ряда. При наличии компьютера эти вычисления не занимают много времени, а иногда могут проводиться даже в автоматическом режиме, выделяющем среди нескольких заданных видов трендов оптимальный.

Трендовые методы целесообразно использовать для оценки ценовых рисков, рисков сбыта с помощью построения трендов на цены товаров, объемы потре-

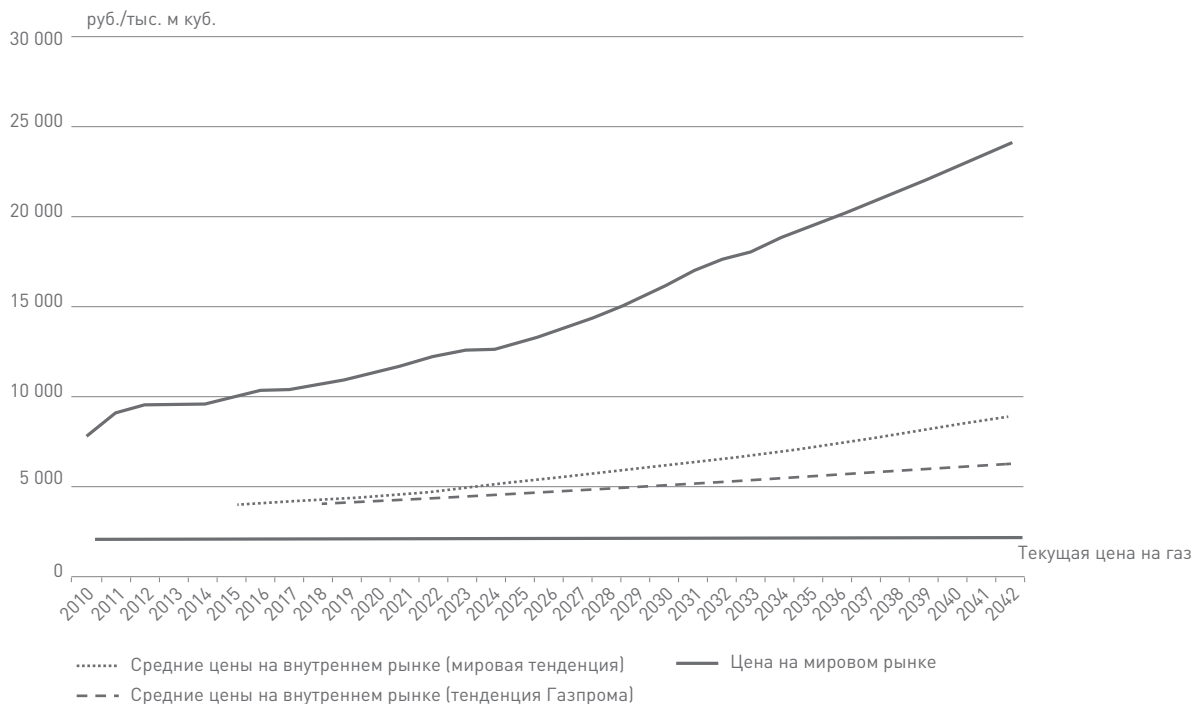


Рис. 3. Прогноз изменения мировых цен на газ и цен на внутреннем рынке

блени и др. На рис. 3 представлен пример построения тренда цен на газ.

Вероятностные методы анализа рисков основываются на знании количественных характеристик рисков, сопровождающих реализацию аналогичных проектов, и учете специфики отрасли, политической и экономической ситуации. Вследствие непостоянства условий окружающей среды часто возникают новые факторы, оказывающие влияние на оцениваемые параметры. Построенные тренды необходимо корректировать с учетом прогнозирования различных факторов неопределенности. Важно выявить причины того или иного изменения показателя в прошлом. В дальнейшем необходимо учесть выявленные факторы при построении тренда наряду с прогнозами экономического и политического развития. При соблюдении приведенных принципов построенный прогноз будет достаточно точным и достоверным.

Основные ограничения количественной оценки связаны с недостаточностью сведений по функциям распределения параметров, а также недостаточной статистикой по рисковому событиям. Российская статистика часто носит фрагментарный характер, а данные, полученные из зарубежных источников, необходимо прорабатывать с учетом применимости

в условиях нашей страны. Решением в данной ситуации может служить формирование собственной статистической базы, что является трудоемким и достаточно долгим процессом. Кроме того, накопленная статистическая информация не всегда может быть применима к условиям конкретного проекта, поэтому дефицит статистических данных целесообразно компенсировать с помощью экспертных оценок.

Данные, собранные с помощью специально подготовленных анкет, проведенных интервью с экспертами, обрабатываются с помощью методов статистики и финансовой математики. Эксперты определяют, с какой вероятностью произойдет то или иное рисковое событие.

Сложность же заключается в том, что необходимо:

1. Подобрать профессиональных экспертов.
2. Грамотно организовать интервьюирование и анкетирование.
3. Подготовить оценочные шкалы.
4. Эффективно провести мозговой штурм — необходимо учесть точки зрения всех участников, чтобы

минимизировать влияние наиболее харизматичного эксперта.

5. Детально обработать полученные данные с возможным последующим их применением в сценарном анализе, а также при корректировке трендов и стресс-тестировании.

Преимуществами экспертных методов является относительная простота и скорость сбора информации. Квалифицированные эксперты, имеющие многолетний опыт в той или иной сфере деятельности, как правило, предоставляют достоверные и высоко точные прогнозы.

Таким образом, выше приведены методы, которые используются наиболее часто, доказали свою эффективность и рекомендуются к применению при анализе рисков инвестиционных проектов.

Методы реагирования на риски

Методы реагирования на риск можно разделить на две основные группы — методы с использованием инструментов страхования и нестраховые методы реагирования. На практике наиболее часто применяются методы реагирования с использованием страхования. Данная мера является достаточно эффективной при наступлении серьезных аварий и инцидентов. Однако страхование не может предотвратить наступление рискованных событий, оно направлено лишь на минимизацию убытков компании.

При реализации инвестиционных проектов крайне важно разрабатывать и внедрять мероприятия, которые будут оказывать влияние не только на минимизацию последствий того или иного рискованного события, но и на предотвращение реализации таких событий. Для данных целей служат нестраховые методы реагирования на риск. Такие меры, как своевременное проведение ремонта, обучение персонала, организация дополнительных изысканий, внедрение контрольных процедур и другие нестраховые методы позволят предотвратить наступление многих рискованных событий.

Можно ли включать риск в ставку дисконтирования?

Одной из ключевых проблем, с которой сталкиваются предприниматели на этапе планирования инвестиционного проекта, является учет всего спектра рисков, угрожающих достижению поставленных целей и реализации проекта в целом. Весьма популярным подходом выступает использование процедуры корректировки ставки дисконтирования на величину риск-премии, учитывающую изменение уровня риска. Данный процесс не способен обеспечить ох-

ват всех угроз, более того, он не принимает во внимание возможности, которые могут сделать проект рентабельным, несмотря на то что на первый взгляд он кажется неэффективным, и носит субъективный характер, а значит, оценка, полученная в результате, не сможет служить гарантией получения нужного объема прибыли. Введение в ставку дисконтирования премии за риск не только не приводит к адекватному учету экономических рисков, но и уводит в сторону от адекватного прогноза стоимости.

Один из крайне важных аспектов учета рисков, обуславливающий недопустимость использования премии за риск в ставке дисконтирования, объясняется тем, что риски возникают не в чистых денежных потоках, а в отдельных денежных притоках и оттоках.

Прогнозируемый чистый денежный поток — это не «положительный денежный поток», это результирующий денежный поток, который может быть образован, например, комбинацией прогнозируемого положительного денежного потока и прогнозируемого отрицательного денежного потока. Необходимо принимать во внимание, что на самом деле риск состоит не просто в том, что фактический чистый денежный поток может оказаться меньше ожидаемого. Он состоит, с одной стороны, в том, что фактический положительный денежный поток может оказаться меньше ожидаемого, а с другой стороны, в том, что фактический отрицательный денежный поток может оказаться больше ожидаемого по абсолютной величине. Игнорирование данного факта приводит к появлению иллюзии «правильности» учета риска в ситуациях, когда при включении премии за риск в ставку дисконтирования дополнительно снижается приведенная стоимость дисконтированного денежного потока. При этом таким же образом дополнительно снижается приведенная стоимость не только положительных, но и отрицательных денежных потоков, участвующих в формировании дисконтируемого чистого денежного потока. А это принципиально противоречит самой идее учета риска.

Поэтому одной из основных сложностей является учет взаимного влияния рисков на бизнес-процессы и сроки проекта, так как некоторые риски могут усиливать влияние друг друга, другие нивелировать. В данном случае решением служит формирование модели совокупного влияния рисков на показатели эффективности инвестиционного проекта.

Методика оценки совокупного влияния рисков

Для того чтобы рассчитать показатели эффективности с учетом влияния рисков, необходимо выявить

риски, связать риски с бизнес-процессами и денежными потоками, то есть создать так называемую модель совокупного влияния рисков. Модель обеспечивает наиболее достоверный учет рисков благодаря расчету каждого риска в отдельности, учету взаимного влияния рисков друг на друга и их совокупного влияния на показатели инвестиционного проекта.

Этот новый подход к оценке рисков инвестиционного проекта — создание модели совокупного влияния рисков на показатели инвестиционного проекта — позволяет принять во внимание тот факт, что на разных этапах проекта одни и те же риски могут оказывать различное влияние на сроки реализации проекта и его стоимость, то есть занимают различную долю в структуре рискового поля проекта. К примеру, на этапе принятия решения об инвестировании риск персонала играет ключевую роль, т.к. в данном случае все зависит от профессионализма менеджеров и их толерантности к риску. Но если рассмотреть любой автоматизированный бизнес-процесс, мы увидим, что риск персонала уменьшается, а на первый план выходят технологические и операционные риски.

Любой инвестиционный проект рассматривается инвестором с точки зрения возможности достижения поставленных целей. Эффективность инвестиционного проекта чаще всего оценивается по показателям чистой текущей стоимости, рентабельности, доходности и периода его окупаемости. В рассматриваемой модели учета совокупного влияния рисков денежные потоки сокращаются на величину возможного ущерба, а сроки проекта увеличиваются на величину возможных задержек. Таким образом, скорректиро-

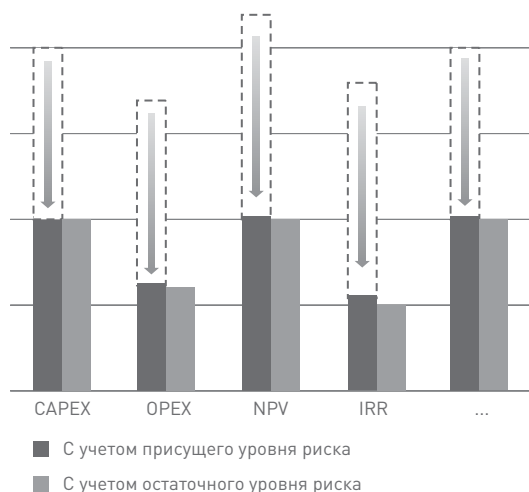


Рис. 4. Показатели эффективности инвестиционного проекта с учетом влияния присущего и остаточного рисков

ванные показатели эффективности дают инвестору более реалистичную картину, благодаря чему он сможет принять более обоснованное решение.

При принятии решения об инвестировании важно осознавать, как возможные риски могут угрожать реализации проекта в целом, как ими можно управлять и какие существуют возможности по их снижению. Еще одной новой тенденцией, которая нашла отражение в данной модели, является учет взаимного влияния рисков при расчете их остаточного уровня, а также учет степени управляемости рисков при определении потенциала их снижения. **В результате инвестор сможет увидеть, какой результат сможет быть достигнут при условии реализации разработанных мероприятий по реагированию на риски.**

Благодаря грамотной оценке рисков, проработке модели их совокупного влияния и синтезу проведенного анализа с анализом эффективности инвестиционного проекта инвестор получает гарантию достижения запланированного финансового результата. Имея всю необходимую информацию для уверенного принятия обоснованного решения, инвестор также получает возможность для введения контрольных процедур и проведения мониторинга за ходом реализации мероприятий по реагированию на риски.

Заключение

Таким образом, для успешного управления рисками инвестиционных проектов, необходимо:

- выявить все факторы неопределенности;
- выделить наиболее существенные и значимые риски;
- подобрать эффективные методы для оценки каждого риска;
- учесть взаимное влияние рисков друг на друга и их совокупное влияние на показатели инвестиционного проекта — сроки и стоимость, т. е. создать модель совокупного влияния рисков;
- произвести расчет показателей эффективности инвестиционного проекта с учетом как присущего, так и остаточного уровня риска;
- запланировать мероприятия по снижению рисков и удержанию их в запланированных пределах;
- внедрить процедуры контроля и мониторинга за эффективным выполнением мероприятий по снижению рисков.

В результате применения новых подходов к оценке рисков Вы получите гарантию успешной реализации Вашего инвестиционного проекта!

Проблемы урегулирования крупных убытков



А. В. Лебедев, к.т.н., генеральный директор MatthewsDaniel в России и СНГ,
вице-президент РусРиска

Урегулирование убытков является одним из важных направлений страховой деятельности. От того, насколько эффективно и качественно осуществляется эта работа, зависит: придут ли клиенты в компанию повторно и будут ли они рекомендовать страховую компанию своим партнерам, поэтому ведущие страховые компании постоянно совершенствуют собственные стандарты урегулирования.

Очевидно, что процедуры урегулирования отличны в различных видах страхования, например, в массовых видах страхования физических лиц (автокаско, ОСАГО и т.п.) эти процедуры достаточно стандартизованы и отработаны. В то же время в таких видах, как страхование имущества технически сложных производственных объектов, практически каждый случай урегулирования является уникальным, а соответственно, требует применения особых подходов и привлечения различных экспертов. Для координации их деятельности и подготовки объективного сводного отчета обычно привлекается независимая компания — лосс-аджастер, которая специализируется на урегулировании убытков.

Учитывая размеры возможных убытков в десятки, сотни миллионов рублей при страховании строительного-монтажных рисков, рисков потери контроля над скважиной, имущественных рисков крупных производственных объектов, данный подход оправдывает себя.

Известно, что большинство рисков нефтегазовой и электроэнергетической отрасли размещается на рынке перестрахования, а следовательно, в случае возникновения убытка сразу у нескольких страховщиков/перестраховщиков возникает необходимость в расследовании и урегулировании убытков. В данном случае, чтобы снизить издержки страховщиков на урегулирование, стандартная международная практика предлагает следующее решение: при размещении рисков устанавливается лидирующий перестраховщик, который в свою очередь:

- контролирует процесс урегулирования убытков (Оговорка о контроле за убытками). Настоящая оговорка является неотъемлемой частью договора перестрахования и заключается в следующем:

1. В случае получения информации о любых убытках или событиях, которые могут привести к убыткам в договоре перестрахования, Перестрахователь обязан незамедлительно и в любом случае в течение 72 часов сообщить об этом Перестраховщику в любой форме, позволяющей зафиксировать сообщение.

2. Перестрахователь обязан предоставить Перестраховщику всю имеющуюся информацию в отношении таких убытков или событий. Перестраховщик должен иметь право назначать лосс-аджастеров, оценщиков и/или сюрвейеров и осуществлять контроль над всеми переговорами и урегулированиями в связи с такими убытками или событиями.

3. Любой лосс-аджастер, оценщик или сюрвейер, назначенный в соответствии с данной оговоркой, должен считаться действующим от имени Перестрахователя и всех Перестраховщиков так, что все гонорары, вознаграждения и соответствующие прочие расходы должны распределяться пропорционально между всеми заинтересованными сторонами.

4. Любые изменения, корректировки, поправки и урегулирования могут быть проведены только с согласия Перестраховщика:

- назначает или согласовывает назначение лосс-аджастера во время размещения риска или непосредственно после наступления убытка. Распространена международная практика, когда определенные лосс-аджастеры назначаются заранее, на стадии подписания договора перестрахования, чтобы сократить время на выбор лосс-аджастера после наступления убытка;
- принимает окончательное решение по убытку.

Как уже было отмечено выше, лосс-аджастер является **независимым** игроком, который ведет деятельность по урегулированию убытков от имени Страховщика/Перестраховщиков. Привлечение лидирующим перестраховщиком компетентных и независимых лосс-аджастеров, признаваемых другими страховщиками, позволяет исключить обвинения в предвзятых оценках и недоверие к результатам расследования со стороны всех других участников процесса урегули-

рования. Основная роль лосс-аджастера заключается в реализации двух функций:

- определить причину убытка и подтвердить, что убыток является страховым случаем;
- составить отчет об убытке для Страховщика/Перестраховщиков, где указать размер убытка и рекомендовать его оплату Страхователю.

Основные принципы и условия работы лосс-аджастеров, работающих с энергетическими рисками, определены Лиллехаммерским Протоколом. Данный протокол определяет условия и требования к работе лосс-аджастеров в соответствии с ожиданиями перестраховочного рынка и брокеров, в нем установлены процедуры и порядки:

- назначения лосс-аджастера;
- расследования обстоятельств убытка;
- составления основных и промежуточных отчетов об убытке;
- временных параметров урегулирования убытка;
- взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами;
- выставления счетов на оплату услуг;
- аудита выполненной работы.

В соответствии с протоколом типовой алгоритм урегулирования состоит из следующих этапов:

масштабов аварийно-спасательных и ремонтно-восстановительных работ, включая расследование причин аварии и оценку затрат. Разработка планов управления урегулированием крупных убытков с соответствующими временными шкалами и контрольными точками.

4. Изучение документов, классификация страхового случая, определение предварительного размера убытка или мотивированный отказ в выплате.

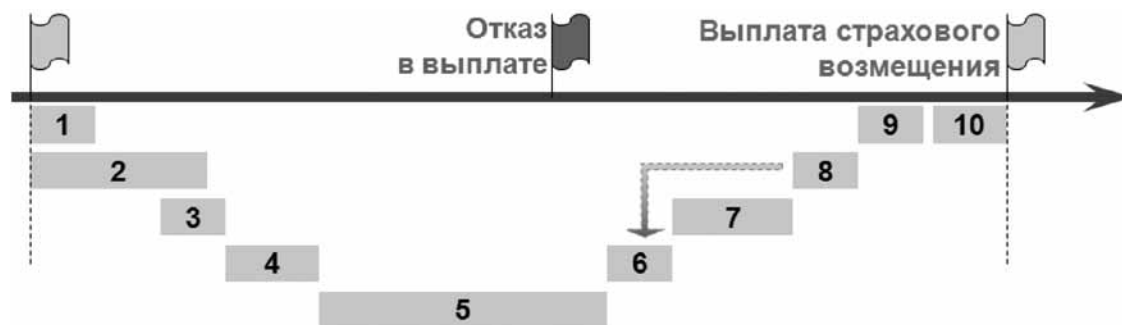
5. Предварительный отчет Брокеру/Страховщикам, с рекомендацией о размере резерва или об отказе в выплате.

6. Обсуждение промежуточных итогов.

7. Подготовка, сбор и анализ дополнительных документов по убытку. Уточнение размера ущерба и возмещаемых затрат.

8. Изучение дополнительных документов аджастером. Если восстановительные работы не завершены, то выпуск промежуточных отчетов, в которых даются рекомендации по резерву и промежуточным выплатам, далее возврат к п. 6. По окончании восстановительного ремонта — переход к п. 9.

9. Окончательное урегулирование и выпуск заключительного отчета с рекомендацией о размере чистого



1. Уведомление об убытке, назначение лосс-аджастера, вводные инструкции в течение 24 часов. Встречи с ответственными сотрудниками Брокера/Страховщика.

2. Сбор предварительной информации и осмотр места убытка при необходимости. Встречи с ответственными сотрудниками Страхователя.

3. Выяснение и согласование способов взаимодействия, определение перечня документов. Первоначальный просмотр страхового полиса. Согласование со страхователем метода оценки затрат. Согласование

страхового возмещения, а также о возможности суброгации.

10. Составление страхового акта и осуществление выплаты.

Как мы видим, алгоритм действий достаточно простой, однако основные сложности обычно кроются в деталях, которые могут возникнуть на всех этапах урегулирования — от первоначального анализа договора страхования до выпуска заключительного отчета.

Попробуем рассмотреть некоторые из них.

1. Договор страхования. Очень важно, чтобы условия прямого договора страхования были максимально близкими по содержанию к тексту договора перестрахования с международным перестраховщиком. При этом особое внимание следует уделить следующим аспектам:

- Включение/исключение НДС в страховое возмещение. Наиболее распространенная международная практика предполагает выплату возмещения на базе расходов Страхователя без НДС, но чтобы исключить возможные недопонимания и споры на этапе урегулирования, необходимо оговорить базис возмещения со Страхователем заранее, на этапе заключения договора страхования. В противном случае Страховщик может оказаться в ситуации, когда он вынужден произвести выплату Страхователю с учетом НДС, а перестраховщики производят возмещение без НДС. Соответственно, у Страховщика возникает убыток в размере 18% от суммы возмещения.

Подобные прецеденты случались в нашей практике, когда согласно договору страхования Страховщик должен был возместить все расходы Страхователя на восстановление, при этом всегда возникала дискуссия о том, что, несмотря на то что НДС можно отнести к расходам Страхователя, эти расходы являются частично возмещаемыми, а Перестраховщики, соответственно, не должны оплачивать возмещаемые затраты. Таким образом, в тех случаях, когда в полисе перестрахования было однозначно оговорено возмещение без НДС, у Страховщика возникал убыток в размере налога, если он производил выплату, включая налоги.

- Различное толкование одинаковых терминов в различных юрисдикциях. Наиболее ярким примером этого является термин «грубая неосторожность» и его аналог gross negligence. Несмотря на внешнюю схожесть, их юридическое толкование существенно различается. В соответствии с положениями ст. 963 ГК РФ случаи освобождения страховщика от выплаты страхового возмещения по договорам имущественного страхования при наступлении страхового случая вследствие грубой неосторожности страхователя или выгодоприобретателя могут быть **предусмотрены только законом**. В то же время в международной практике грубая неосторожность означает такое столь необдуманное поведение или бездействие, что оно демонстрирует существенный дефицит озабоченности о будущем возможном ущербе (Gross negligence means conduct or a failure to act that is so reckless that it demonstrates a substantial lack of concern for whether an injury will result). В результате междуна-

родный перестраховщик может отказать в выплате на основании признания в качестве причины убытка грубой неосторожности Страхователя, а российский страховщик скорее всего будет вынужден произвести выплату страхового возмещения практически за свой счет. В таких случаях очень важно привлечение лосс-аджастеров, которые понимают и знают особенности различных законодательств, а в результате могут подготовить компромиссное решение, которое устроит все заинтересованные стороны.

В качестве примера можно привести следующий случай: Страхователь осуществлял крупномасштабное строительство и, соответственно, застраховал строительно-монтажные риски. Для проживания строителей был построен вахтовый поселок из нескольких общежитий, одно из которых сгорело. В ходе расследования было установлено, что 1) сгоревшее общежитие не было введено в эксплуатацию, тем не менее в нем проживали люди (к сожалению, это достаточно распространенная российская практика); 2) электроснабжение общежития осуществлялось по временной схеме, которая незначительно, но отличалась от проектного решения, а система противопожарной защиты была смонтирована, но не опробована и не запущена; 3) количество проживавших в общежитии строителей почти в полтора раза превышало количество, предусмотренное проектом. Указанные нарушения Страхователя с точки зрения международных перестраховщиков продемонстрировали существенное отсутствие его озабоченности в сохранении имущества, то есть Страхователь допустил грубую неосторожность. В то же время согласно российской практике для признания действий Страхователя грубой неосторожностью Страховщику следует доказать в суде, что вышеуказанные нарушения явились непосредственной причиной пожара, что в данном случае сделать практически невозможно. Таким образом, российский страховщик находился под угрозой выплаты всей суммы страхового возмещения из собственных резервов (сначала он было отказал Страхователю в выплате по решению лидера по перестрахованию, а затем был вынужден заплатить по решению суда при подаче Страхователем соответствующего иска). Понимая сложную ситуацию российского перестраховщика, нам удалось достичь компромиссного решения в данной претензии путем переговоров со всеми заинтересованными сторонами.

2. Оценка имущества. Российское законодательство запрещает страховать имущество по стоимости, превышающей действительную стоимость имущества, однако четкого определения этой стоимости нет. Наи-

более распространенное мнение основано на ст. 7 Закона об оценочной деятельности № 135-ФЗ и приравнивает ее к рыночной стоимости. Страхование по восстановительной стоимости может привести к налоговым и юридическим рискам, а именно:

- договор страхования имущества будет признан ничтожным в части превышения страховой суммы над действительной стоимостью имущества;
- отнесение соответствующей части страховой премии на затраты будет признано необоснованным (недоплата налога на прибыль).

Возможные выходы из ситуации в рамках российского страхового поля:

- страхование по «заявленной стоимости» в российском полисе;
- перевод западных отчетов об оценке на русский язык и выпуск отчета российским оценщиком с формулировкой «оценка действительной стоимости имущества для целей страхования».

Вопрос оценки действительной стоимости имущества действительно не простой, так как стоимость любой продукции нестатична и зависит от многих факторов, в том числе и рыночной конъюнктуры. Поэтому наиболее распространенная практика урегулирования (при страховании по восстановительной стоимости) предполагает урегулирование на основе фактически произведенных расходов, подтвержденных финансовыми документами (договорами, сметами, актами выполненных работ и платежными поручениями). Для исключения фактов завышения Страхователем стоимости оказанных услуг одновременно проводятся маркетинговые исследования по определению рыночной стоимости услуги по определенным выборочным позициям. В возмещаемые расходы также не включаются какие-либо улучшения (по сравнению с состоянием объекта непосредственно перед страховым случаем) и строительство временных зданий и сооружений, поэтому из указанных фактических затрат исключаются соответствующие позиции.

3. Недооценка масштабов события. Одной из типичных ошибок страховщиков является первоначальная недооценка масштабов события. Как следствие, об убытке могут быть своевременно не извещены перестраховщики. Когда же страховщик производит оценку затрат на восстановление, то оказывается, что убыток превышает собственное удержание, а соответственно, в процессе урегулирования должны принять участие перестраховщики. Однако из-за первоначальной задержки, зачастую возникают определенные проблемы со сбором сведений об убытке, да и в целом процесс урегулирования увеличивается во времени. В целом также существует угроза, что перестраховщик может

отказать в выплате возмещения по причине несвоевременного уведомления об убытке.

Один из примеров подобной ошибки — случай с пожаром в офисном здании. В здании произошло возгорание проводки, случился небольшой по длительности (меньше 2 часов) и по площади (около 60 м²) пожар. Страховщик на основании указанных данных, представленных филиалом, посчитал, что убыток небольшой и не превысит собственного удержания. Однако впоследствии, после работы локальных оценщиков, оказалось, что помещение, в котором произошел указанный пожар, являлось представительским залом для приема важных гостей с соответствующей отделкой и меблировкой от ведущих итальянских дизайнеров. В результате размер страхового возмещения увеличился больше чем на порядок, а перестраховщики были оповещены позже на два месяца.

Практически все убытки на технически сложных объектах требуют привлечения независимых технических экспертов. На лосс-аджастера при этом обычно возлагается роль их координатора, потому что подготовка отчета должна проводиться с учетом мнения технических экспертов, а также результатов различных необходимых экспертиз. При этом при выборе экспертов и назначении экспертиз следует придерживаться следующих принципов:

- решение о привлечении технических и иных специалистов или назначении экспертизы принимается страховщиком и сюрвейером совместно;
- должна быть определена четкая цель привлечения независимых экспертов или проведения экспертизы;
- эксперт должен обладать необходимой квалификацией. Его уровень и опыт должны быть настолько высоки и убедительны, чтобы страхователь и заинтересованные стороны согласились с его оценками.

Данные принципы основываются на том, что стоимость экспертиз обычно входит в страховое возмещение и оплачивается Страховщиком. Соответственно, при проведении экспертиз следует придерживаться принципа экономической целесообразности и проводить экспертизу тогда, когда есть веские основания полагать, что результаты экспертизы могут снизить размеры возмещения в объеме большем, чем стоимость экспертизы.

К сожалению, описать все возможные «подводные камни» и типичные ошибки в процессе урегулирования убытков в рамках одной статьи достаточно сложно, поэтому основной совет страховщикам заключается во внимательном выборе лосс-аджастеров, которые привлекаются страховщиком для урегулирования убытков.

Управление рисками на предприятии. Взгляд страховщика



В. И. Тимофеев, руководитель Департамента страхования имущества и технических рисков ООО «Росгосстрах»

В повседневной практике страховщиков регулярно возникают ситуации, когда предлагаемые ими решения требуют особого перевода на язык менеджмента предприятия. А иногда и значительных усилий по доказательству, казалось бы, очевидных вещей.

Небольшой пример. Предстояло застраховать имущественный комплекс производственного предприятия. Вначале провести осмотр для целей оценки рисков. На первом этапе — подготовительном — стало понятно, что для проведения осмотра и ответов на вопросы инженера страховщика потребуются пять специалистов предприятия, включая инженера по безопасности жизнедеятельности. Соответственно все эти люди должны были быть отвлечены от своих прямых обязанностей. Уже само это обстоятельство вызвало непонимание и определенное недовольство у менеджмента предприятия. Когда потребовались схемы и планы предприятия, вопрос согласования осмотра, да и самого страхования, был поставлен руководством клиента под сомнение. Все-таки осмотр был проведен, и по его результатам были составлены рекомендации по снижению уровня риска на предприятии.

Реакция менеджмента была крайне отрицательной — на предприятии все хорошо, все эксплуатируется в соответствии с нормами, все процессы под контролем, ничего делать не будем... Переговоры зашли в тупик. А через неделю на предприятии произошло маленькое ЧП как раз по причине, на которую указывал инженер страховщика и устранение которой было в перечне рекомендаций. В конечном счете все решилось благополучно. Но общее время на оценку риска заняло около полутора месяцев. Из них почти месяц — время на обоснования, подготовку документации, поиск «правильных» ответов для страховщика на самом предприятии.

Как вы уже поняли, на этом предприятии не было ни риск-менеджера, ни общего понимания менеджментом предприятия уровня риска. По большому

счету неясный, неосознанный функционал управления рисками был распределен по нескольким производственным службам, и их алгоритмы не были согласованы между собой.

К сожалению, такая ситуация не исключение, а обычное положение дел на российских предприятиях. Мы отмечаем, что потребность в получении страховой защиты растет. Причин для такого роста множество, начиная от требований банка-кредитора или лизинговых компаний и заканчивая условиями, выдвигаемыми инвесторами и партнерами предприятий. Но вопрос страхования обычно ставится в последнюю очередь. И когда наступает время заняться им, приходит понимание, что не все так просто.

Каковы причины такого отношения к вопросам риск-менеджмента и страхования на предприятиях?

В первую очередь это убежденность руководства предприятия в том, что если все работает по нормам и регламентам, то все должно быть хорошо. Безусловно, так и должно быть, но с одним «но». Нормы и регламенты эксплуатации имущественного комплекса составлялись и составляются с учетом самого важного аспекта — безопасности жизнедеятельности персонала (и/или окружающей среды). Вопрос обеспечения сохранности имущественных активов в случае чрезвычайной ситуации оставался за рамками разработки таких норм и даже на уровне разумной достаточности не рассматривается до сих пор в полной мере, справедливо оставляя этот вопрос на усмотрение эксплуатанта такого имущества. В современном сознании владельцев имущества все еще остается неискорененным постулат «все продумано за нас». Да, современные технологии диктуют разработчикам оборудования или технологических процессов требования по интеграции в алгоритмы работ их детищ защиты начального уровня (то, что в обиходе называется «защита от дурака»). Но этого бывает критически недостаточно, если смотреть на каждую такую единицу не индивидуально, а как на элемент большого

технологического комплекса с неоднородной средой по степени воздействия на каждую его часть.

Итогом такой убежденности является нежелание (неготовность) менеджмента предприятия осуществлять комплекс мероприятий по организации дополнительной защиты условий содержания и эксплуатации своих активов. А даже если такие мероприятия проводятся, то они не носят системного характера, не увязаны в единое решение по предприятию (как правило, инициаторами таких мероприятий являются отдельные службы предприятия и их реализация осуществляется локально — в одном цеху, на отдельной площадке, для одной смены или категории персонала).

Как следствие указанной проблемы можно выделить вторую причину неготовности руководства предприятия заниматься решением вопросов управления рисками. Хорошо, будет у нас риск-менеджер, но чем он будет заниматься все время? Этот вопрос — самая хорошая иллюстрация того, что управление рисками не рассматривается в качестве постоянного процесса. Управление рисками в современном понимании большинства менеджеров — это локальная, временная задача, решение которой требуется только для целей страхования или для снижения какого-либо очевидно проявившегося риска (возникшей опасности). Ни о каких анализах первопричин, природы опасностей, вариативностях решений речи, конечно, не идет. «Решение проблем по мере их наступления» — вот основной подход. К сожалению, он проявляется в слишком явном увеличении затрат на реализацию принимаемых решений, которые ошибочно принимаются за элементы процедур риск-менеджмента. Со временем укореняется мысль о том, что риск-менеджмент — это слишком дорого.

Вместе со всем сказанным выше мы можем привести примеры успешно используемых технологий управления рисками на предприятиях. В большей степени это касается крупных промышленных предприятий, на которых риск-менеджмент является интегрированным элементом большинства процессов принятия решений. Его положительное влияние сказывается и в вопросах управления персоналом, и в реализации технологических процессов, и в области инвестиционной политики предприятия. Для нас, страховщиков, это представляется в виде абсолютной готовности предприятия к предоставлению любых данных об условиях эксплуатации, содержания объектов имущественных фондов, условиях работы персонала и его защищенности; в обоснованной интерпретации пожеланий предприятия к объему покрытия или в особых требованиях к сервису передаваемых рисков.

Находясь на одной линии, страховщики и риск-менеджеры решают более глобальную задачу, нежели просто обеспечение целостности предприятия. Совместная выработка решений по снижению уровня рисков на предприятиях приводит в конечном счете к пересмотру применяемых технологий, к побуждениям в модернизации существующих алгоритмов деятельности как самого предприятия, так и его партнеров и контрагентов и к качественным улучшениям во многих областях жизни. Нельзя не отметить, что многие инновации явились результатом поиска лучших решений там, где, казалось бы, все отрегулировано и доведено до совершенства. Управление рисками, как постоянный, непрекращающийся процесс, рано или поздно начинает оказывать влияние на образ мышления владельцев предприятий, меняет их взгляды и отношения не только к сугубо производственному или финансовому составляющим деятельности предприятий, но и приводит к осознанию социальной значимости их деятельности.

В качестве примера можно привести опыт в области управления рисками одной итальянской компании, наладившей производство своей продукции в одном из регионов Российской Федерации. На момент открытия завода основной опасностью называлась невысокая квалификация местных сотрудников и все-таки рассматривался вариант привлечения рабочих из других регионов (с соответствующим ростом издержек). Для снижения уровня риска (в т.ч. повреждения оборудования в результате неосторожности или неквалифицированных действий персонала) были изменены алгоритмы работы производственных линий, перенастроены системы аварийного отключения питания. В обязательном порядке проводилось обучение всех людей, допущенных на территорию завода. Помимо этого были разработаны мотивационные программы для персонала, побуждавшие людей соблюдать требования безопасности на предприятии. Все эти усилия не только принесли свои результаты, но и превзошли ожидания: за четыре года на предприятии не было ни одного ЧП, была повышена производительность труда, само предприятие стало одним из самых востребованных мест для трудоустройства не только в своем, но и в соседних с ним регионах.

Поэтому основная задача, стоящая перед всеми, кто занимается управлением рисками, — сконцентрировать совместные усилия на продвижении среди российского предпринимательства идеи разумного, контролируемого риска, который может быть измерен в каждый момент оказываемого на него воздействия, смоделирован с наглядными результатами его реализации «до и после». Уверены, что решение такой масштабной задачи возможно, если обратиться к опыту и профессионализму РусРиска.

Управление рисками грузоперевозок



Д. А. Маслов, начальник отдела страхования грузов Zurich Insurance Company Ltd. в России

Грамотное управление рисками перевозок стратегически важно как в крупных инфраструктурных, энергетических и промышленных проектах, так и в классических взаимоотношениях «поставщик-получатель».

Своевременное введение в строй активов связано с огромным напряжением усилий. Перевозка крупногабаритных и дорогостоящих грузов в чрезвычайно сложную обстановку, рынки и регионы уже сама по себе сопряжена со значительными трудностями.

Когда же она осуществляется в условиях жестких сроков, управление рисками становится абсолютно необходимым. Для таких сложных проектов требуются опыт глобального взаимодействия и соответствующий уровень экспертизы, широкий географический охват и финансовые ресурсы, необходимые для быстрого и высококвалифицированного выполнения задач в соответствии с вашими потребностями.

Из точки А в точку Б

Осуществляя перемещение грузов из точки А в точку Б, безусловно, необходимо учесть множество факторов и связанных с ними рисков. Здесь мы коснемся базовых принципов защиты грузов при их перевозке автомобильным транспортом и особенностей законодательства, связанных с креплением и размещением грузов в транспортных средствах.

Не секрет, что тенденцией последних лет является ситуация, когда грузовладелец стремится передать экспедитору все хлопоты по организации перевозки и обеспечению сохранности грузов. Последний же, в свою очередь, с готовностью оказывает такого рода услугу. Между тем после передачи груза экспедитору под его полную ответственность у грузовладельца остаются и риски, и обязанности. Разберемся, какие же.

На грузоотправителя по-прежнему возложена ответственность за упаковку и крепление груза. И если в тексте Конвенции о договоре международной перевозке грузов (КДПГ) от 19.05.1956 г. не указано каких-

либо конкретных ответственных лиц, то в российском законодательстве, регулирующем этот вопрос, — Постановлении Правительства РФ от 15.04.2011 № 272 (ред. от 30.12.2011 г.) «Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом», Федеральном законе от 08.11.2007 № 259-ФЗ (ред. от 28.07.2012 г.) «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта», «Общие правила перевозок грузов автомобильным транспортом», утвержденные Минавтотрансом РСФСР 30.07.1971 г. — ответственность за крепление груза однозначно возложена на грузоотправителя.

В чем же риск? Риск заключается именно в том, что перевозчик не отвечает за крепление груза. Общие правила перевозок грузов автомобильным транспортом возлагают на водителя обязанность проверить качество укладки и крепления груза только на предмет обеспечения безопасности дорожного движения (Постановление ФАС Северо-Кавказского округа от 02.07.2008 № Ф08-3378/2008 по делу № А63-11575/07-С3-18). Более того, несмотря на то что водитель перед началом и во время движения обязан контролировать упаковку и крепление груза, целью этого контроля является избежание помех для движения, но не сохранность самого груза (п. 23.2 Правил дорожного движения Российской Федерации в ред. от 30.01.2013, утвержденные постановлением Совета Министров — Правительства РФ от 23 октября 1993 г. № 1090).

Белые пятна на карте

Практика рассмотрения страховых случаев свидетельствует о том, что причиной большей части несохраненных перевозок грузов является недостаточное крепление. Плохо закрепленный груз повреждается сам, повреждает транспортное средство и зачастую является причиной ДТП с участием одного или нескольких транспортных средств.

Норма, закрепленная в п. 23.2 Правил дорожного движения, не соблюдается и не может соблюдаться перевозчиком. Какие-либо правила безопасного

размещения и крепления грузов в кузове автомобильного транспортного средства в Российской Федерации попросту отсутствуют.

В других странах существует множество аналогичных документов, преследующих единую цель: в Великобритании действует «Кодекс безопасности груза на транспортном средстве» (Code of Practice of Safety Load on Vehicles), в США — «Североамериканский стандарт крепления грузов» (North American Cargo Securement Standard), в Австралии — «Руководство по креплению грузов» (Cargo Restraint Guide), в Новой Зеландии — «Кодекс погрузки грузовиков» (Truck Loading Code). Одни из самых лучших стандартов — немецкие, и немецкая дорожная полиция активно применяет их при проверке на дорогах. На базе немецких стандартов VDI-2700 разработан общеевропейский стандарт EN 12195-1, который был ратифицирован многими европейскими странами.

В Республике Беларусь в 2005 г. «Правила безопасного размещения и крепления грузов в кузове автомобильного транспортного средства» были разработаны НИИ «Транстехника». Правила были созданы, прошли все необходимые согласования и были утверждены Постановлением №58 Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь от 10.11. 2005 г.

Несмотря на тот факт, что Правила существуют, они не работают. И не работают они по одной причине: отсутствует механизм контроля за их исполнением. Ни ГИБДД, ни транспортная инспекция этим не занимаются. В общем, строгость законов компенсируется необязательностью их исполнения.

Транспортировка грузов по дорогам РФ имеет следующие особенности:

- 1) длительное время транспортирования без возможности контроля креплений;
- 2) значительные вибрационные нагрузки, возникающие при движении.

Новые вызовы — новые решения в управлении рисками

На рынке грузовых перевозок существуют онлайн-платформы и инструменты, помогающие индустрии автоперевозок уравновешивать спрос и предложение имеющихся грузов и транспортных средств. Экономическая выгода от транспортных интернет-бирж очевидна, именно поэтому их использование широко распространено среди транспортных компаний и экспедиторов.

К сожалению, легкость доступа к таким полезным, в остальных случаях, инструментам создает новые возможности для преступников, проникающих в систему, чтобы обманом завладеть ценным грузом.

Исследования компании Zurich показывают, что по всей Европе резко увеличилось число случаев, когда грузоотправители передают свои грузы, как им казалось, правомочной транспортной компании, которая позднее исчезала вместе с грузом, вместо того чтобы доставить его по согласованному адресу.

Наши сведения позволяют предполагать, что о большинстве происшествий вообще не сообщается в основном из-за нежелания экспедиторов и грузоотправителей признаться, что они стали жертвой такого мошенничества.

После анализа всех имеющихся сведений и заявлений о таких преступлениях стали очевидны/удалось выявить некоторые схожие черты в схемах, по которым мошенники совершают преступления:

Вначале грузоотправителем или экспедитором, действующим от его имени, в системе транспортной биржи создается заявка (заказ); запрашиваемые документы и договоры передаются и составляются исключительно по электронной почте или мобильному телефону. При этом проверка транспортной компании либо вообще не проводится, либо она недостаточна.

Все развивается так, как если бы это был реальный договор перевозки, пока грузоотправитель не начинает получать звонки от грузополучателя, обеспокоенного местонахождением груза. Тогда грузоотправитель и грузополучатель, понимая, что перевозчик бесследно исчез, осознают, что это была фиктивная компания.

Исходя из нашего опыта мы можем сказать, что такие преступления совершаются хорошо организованными бандами/группами мошенников, мишенью которых являются ценные грузы. Массовые грузо-перевозки, когда преступники видят, что их не проверяют, также становятся объектом преступной деятельности. Подобные случаи учащаются в период максимальной нагрузки на складах и в дистрибуторских центрах. В некоторых случаях мошенники также проявили хороший уровень знаний технологических процессов грузоотправителя. Например, заключали договор субподряда на первое плечо перевозки с другим перевозчиком и затем меняли место назначения при помощи нового перевозочного документа или подготавливали сертификат страхования ответственности каждый раз, когда они знали, что в момент погрузки должна производиться проверка.

К другим характерным чертам мошеннических действий часто относится использование украденных идентификационных табличек и номерных знаков, использование документов о страховании ответственности, полученных у легальной страховой компании, использование типового/не имеющего отношения к компании электронного адреса (такого как mail, gambler, yandex, gmail и т.д.), использова-

ние фальшивых фирменных бланков и поддельных разрешений.

Транспортные интернет-биржи, не требующие необходимого уровня идентификации при регистрации или не проводящие надлежащих проверок, подвергают ваш груз риску кражи.

Первоочередной мерой самозащиты при использовании транспортных бирж может стать то, что вы удостоверились, что ее новые участники проходят проверку, а их деятельность тщательно контролируется.

Критерии отбора/Выбор биржи

Выбирая транспортную интернет-биржу, учитывайте следующее:

- насколько жестким является контроль при принятии новых участников. Возможные проверки должны касаться истории бизнеса, рекомендаций от партнеров, упоминания в реестре юридических лиц, списка телефонов и веб-сайтов компании;
- количество действующих клиентов, заключивших договоры;
- число стран, где эта система уже используется, и возможность перехода на ваш язык;
- проводится ли проверка платежеспособности;
- работает ли горячая линия и бесплатна ли она;
- каковы технические требования для доступа;
- можно ли бесплатно протестировать систему в режиме реального времени;
- разрешено ли участникам системы заключать договоры субподряда с непроверенными/неблагонадежными транспортными компаниями.

Проверка перевозчика

Перевозчики и экспедиторы занимают ответственную позицию и поэтому должны помнить следующее:

- ценные грузы перевозятся только проверенными партнерами;
- необходимо проверить личность заявленного водителя, номер транспортного средства и свидетельство о регистрации транспортного средства;
- незнакомый водитель должен предоставить копию своего водительского удостоверения и фотографию, если это предусмотрено законом;
- выяснение всех вопросов должно происходить по городскому телефону. Необходимо быть особенно внимательным, если используется типовой/не имеющий отношения к компании электронный адрес или мобильный телефон;

- обращайтесь внимание на людей, задающих вопросы о маршруте, пункте отправления, месте назначения, грузе, типе и грузоподъемности транспортного средства и т.п. Персонал, занимающийся перевозкой, должен понимать, кому сообщается информация, и в случае сомнений немедленно сообщить руководству/в отдел собственной безопасности.

Инструктаж водителя

Инструкции для водителя должны быть четкими. Их следует излагать в письменном виде, а дающее их лицо должно потребовать, чтобы перевозчик передал их водителю и предоставил подписанное им подтверждение того, что водитель получил, прочитал и понял эти инструкции. Если инструкции по доставке изменяются, необходимо письменное подтверждение изменений от старшего руководящего персонала по адресу доставки или от заказчика. По прибытии в место назначения убедитесь в наличии разборчивой подписи и напечатанного имени в накладной, подтверждающей доставку груза.

Предотвращение утечки информации

Обстоятельства некоторых крупных краж свидетельствуют о том, что грабители заранее знали, на какой грузовой автомобиль нападать. Наиболее вероятной причиной в данном случае является утечка критически важной информации из центрального офиса транспортного оператора (или даже грузоотправителя).

Оценка сведений об опыте: необходимо проверять новых работников, прежде чем давать им доступ к закрытой информации, например описанию груза. Для высокорисковых сегментов транспортного рынка вопрос может быть решен созданием специального центрального реестра с подтвержденной информацией о работниках, водителях, диспетчерах и т.д. Эта информация может быть либо положительной, в случае доказанного профессионального подхода, либо отрицательной, если работник уже привлекался к ответственности за похожее преступление.

Карантинный период: новым работникам не разрешается заниматься перевозкой ликвидных грузов в течение определенного/установленного периода времени (например, первых шести месяцев работы).

Разграничение доступа к информации: хотя это не всегда применимо, можно распространять информацию (о грузе) только среди работников, которым она необходима. Все остальные, включая водителей, не должны иметь доступа к этой информации. Чем меньше сотрудник знает, тем меньше он может сообщить, иногда даже непреднамеренно, не тем людям.

УДК 336.226.13

Налоговый аспект при хеджировании рисков



Т. А. Блошенко, к.э.н., заместитель директора по внутреннему контролю и рискам ООО «УК «Группа ГМС»

На протяжении нескольких лет обсуждается вопрос о необходимости реформирования взимания налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ). С 2007 г. по настоящее время за дифференциацию НДПИ высказываются Минфин России и Минэкономразвития России. Основные направления налоговой политики РФ на 2013 г. и плановый период 2014—2015 гг. рассматривались на заседании Правительства РФ 02.05.2012, причем речь шла о дифференциации НДПИ в основном в отношении налога на добычу нефти и газа. По вопросу, связанному с необходимостью установления дифференцированных ставок НДПИ, Правительство РФ согласно с тем, что действующая налоговая система не содержит механизмов, стимулирующих недропользователей к воспроизводству минерально-сырьевой базы, разработке высокозатратных и выработанных месторождений, полномасштабному проведению природоохранных мероприятий, и в целом поддерживает идею дифференциации.

Представители бизнеса и ответственных ведомств предлагают к действующей формуле расчета НДПИ применять понижающие коэффициенты, учитывающие горно-геологические, экономические, географические и иные условия разработки месторождений и степень их истощенности. Таким образом, введение дифференцированных ставок НДПИ должно стимулировать природопользователей к разработке более сложных месторождений, а также способствовать установлению равных конкурентных условий для природопользователей, разрабатывающих различные по богатству и доступности месторождения полезных ископаемых.

Однако идея установления дифференциации, несмотря на ее обоснованность, является технически трудновыполнимой. В связи с тем что действующее налоговое законодательство предписывает устанавливать в законе все существенные элементы налогообложения, необходимые для расчета налогов, введение дифференцированных ставок НДПИ потребует серьезного реформирования действующей законодательной базы, а также поиска единых для всех добывающих отраслей критериев дифференциации.

Одно из основных направлений, по которому предполагается проводить реформирование НДПИ, связано с конъюнктурой мирового рынка. Налог предлагается рассчитывать исходя из биржевой цены металлов, умноженной на ставку налога, с установлением дополнительных коэффициентов, учитывающих уровень инфляции и курс доллара США. Однако соответствующих законопроектов ответственными за это министерствами до сих пор не подготовлено.

В настоящем исследовании автором проведен анализ исчисления и уплаты НДПИ для твердых полезных ископаемых и рассмотрены методологические основы исчисления и уплаты НДПИ для твердых полезных ископаемых с учетом стратегий хеджирования, которые возможно применить в компаниях, осуществляющих добычу многокомпонентных руд.

Формирование налоговой базы по НДПИ в соответствии с Налоговым кодексом РФ (НК РФ)

В настоящее время добывающие компании ведут добычу полезных ископаемых в соответствии с лицензиями на пользование участками недр, предоставленными предприятию на основании законодательства РФ. В целях расчета НДПИ «полезным ископаемым признается продукция горнодобывающей промышленности и разработки карьеров, содержащаяся в фактически добытом (извлеченном) из недр (отходов, потерь) минеральном сырье (породе, жидкости и иной смеси), первая по своему качеству соответствующая национальному стандарту, региональному стандарту, международному стандарту, а в случае отсутствия указанных стандартов для отдельного добытого полезного ископаемого — стандарту организации» (п. 1 ст. 337 НК РФ). Не является полезным ископаемым продукция обогатительных и металлургических подразделений, полученная при дальнейшей переработке полезного ископаемого: концентраты цветных и драгоценных металлов, товарные металлы.

Согласно п. 2 ст. 337 НК РФ видами добытого полезного ископаемого для целей исчисления НДПИ явля-

ются в том числе многокомпонентные комплексные руды. Налоговая база определяется как стоимость добытого полезного ископаемого отдельно по каждому виду добытого полезного ископаемого. Лицензиями на право пользования недрами, выданными компании, предусмотрено, что компания осуществляет добычу многокомпонентной комплексной руды. В учетной политике компании для целей налогообложения НДС вид добытого полезного ископаемого указывается в терминах, приведенных в лицензии. С учетом того, что вся добытая многокомпонентная комплексная руда направляется на дальнейшую переработку, оценка стоимости этого добытого полезного ископаемого производится исходя из его расчетной стоимости. С учетом изложенного выше оценить наиболее вероятные механизмы расчета НДС возможно на основании следующих допущений.

Использование показателя рентабельности для расчета НДС

До 01.01.2002 определение стоимости добытого полезного ископаемого для целей исчисления отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы производилось исходя из цен его реализации, при отсутствии реализации — исходя из себестоимости первого товарного продукта и рентабельности предприятия (пп. 12, 13 Инструкции «О порядке исчисления, уплаты в бюджет и целевом использовании отчислений на воспроизводство минерально-сырьевой базы», утвержденной приказом Госналогслужбы РФ от 31.12.1996 № 44).

Таким образом, можно сказать, что в последнем случае действовал механизм определения расчетной стоимости реализации добытого полезного ископаемого.

Например, по данным налоговой декларации по налогу на добычу полезных ископаемых сумма налога составила 1 313 000 тыс. руб. Таким образом, при расчете НДС по аналогии с ОВМСБ величина налоговых отчислений может возрасти в 2,7 раза.

Как следствие, при введении такого порядка взимания НДС предприятия будут (возможно, в некоторых случаях незаконно) «ограничивать» рентабельность предприятий и расчетную стоимость добытого полезного ископаемого уменьшать на расходы.

Использование биржевых цен на металлы при формировании налоговой базы по НДС

После 01.01.2002 определение стоимости добытого полезного ископаемого для целей исчисления НДС

также основано на стоимости реализации (ст. 340 НК РФ). Но в отличие от порядка исчисления ОВМСБ, в случае отсутствия реализации добытого полезного ископаемого в ст. 340 НК РФ не предусмотрено доведение себестоимости добытого полезного ископаемого до расчетной цены реализации.

Применение биржевых цен металлов (цен на продукцию переработки) вступит в противоречие с гл. 26 НК РФ, что потребует внесения соответствующих изменений в налоговое законодательство.

Для определения налоговой базы по НДС может быть использована оценка стоимости добытых полезных компонентов многокомпонентной комплексной руды по биржевым ценам. Добытое полезное ископаемое определяется как полезные компоненты, содержащиеся в добытой многокомпонентной комплексной руде, в случае направления многокомпонентной комплексной руды внутри организации на дальнейшую переработку (обогащение, технологический передел) (подп. 5 п. 2 ст. 337 НК РФ). Количество добытого полезного компонента многокомпонентной комплексной руды определяется как количество компонента руды в химически чистом виде (п. 6 ст. 339 НК РФ). Поскольку количество добываемых компонентов в многокомпонентной комплексной руде соизмеримо с реализуемым объемом продукции, налоговая база многократно возрастет и может соответствовать выручке от реализации продукции.

В настоящее время для исчисления НДС ставки налога по компонентам многокомпонентной комплексной руды составляют 8%, за исключением драгоценных металлов. По драгоценным металлам, которые являются полезными компонентами многокомпонентной комплексной руды (за исключением золота), — 6,5%, по золоту — 6%.

В случае установления порядка расчета НДС исходя из биржевых цен металлов средневзвешенная ставка налога по всем видам металлов должна составлять 1%.

Таким образом, оценка стоимости добытого полезного ископаемого как количество компонента руды в химически чистом виде при сохранении действующих ставок налогообложения значительно увеличит расходы компании по данному налогу.

Поскольку многокомпонентная комплексная руда внутри предприятия направляется на дальнейшую переработку и не реализуется, по формальным основаниям возможны определение в качестве объекта налогообложения добытых полезных компонентов

многокомпонентной комплексной руды и, соответственно, оценка их стоимости, как стоимости количества компонентов руды в химически чистом виде.

В связи с этим необходимо исключить из установленного в НК РФ перечня видов добытых полезных ископаемых «полезные компоненты многокомпонентной комплексной руды», а также иные нормы, касающиеся указанного вида добытого полезного ископаемого.

Учитывая, что объектом налогообложения является перечень полезных компонентов, указанный в лицензии, предлагается в целях исключения неоднозначного толкования термина «многокомпонентные комплексные руды» исключить этот термин из НК РФ. Перечень полезных ископаемых для целей исчисления НДС, по нашему мнению, должен соответствовать минералогическому составу сырья [2].

Корректировка на уровень динамики мировых цен на металлы

Ставка НДС на добычу нефти корректируется в том числе и на коэффициент, характеризующий динамику мировых цен на нефтяное сырье. Правомерно рассмотреть вопрос об использовании аналогичного коэффициента и для расчета НДС для металлургических компаний.

При использовании этого порядка расчета НДС величина налоговых отчислений корректируется на коэффициент K_p , характеризующий динамику мировых цен на металлы. Рост цен на металлы приведет к увеличению общей суммы налога. При введении такого механизма нужно учесть, что не весь объем произведенной компаниями продукции реализуется на бирже. В компаниях используются различные методики хеджирования, и расчетный коэффициент определить будет очень сложно.

При принятии такого механизма расчета НДС следует ввести дополнительные коэффициенты, учитывающие специфику месторождений, способ добычи. Кроме того, стоимость добытого полезного ископаемого должна уменьшаться на расходы по доставке (таможенные пошлины и сборы, перевозку, обязательное страхование грузов), как это предусмотрено в настоящее время пп. 2 и 3 ст. 340 НК РФ.

В качестве промежуточного варианта может быть принята схема корректировки расчета НДС путем увеличения ставки НДС, как это предусмотрено в отношении добычи и экспорта нефти.

Для сбора и обработки информации, необходимой для расчета коэффициента K_p , характеризующего

динамику мировых цен, рассмотрим влияние корпоративного ценообразования и стратегий управления ценовым риском на величину НДС.

Стратегии управления ценовым риском

Среди основных стратегий управления ценовым риском¹ можно выделить следующие: создание стабилизационного фонда, хеджирование рисков фьючерсными контрактами и опционами [1].

В современной практике процесс хеджирования тесно взаимосвязан с общим управлением активами и пассивами компании и охватывает всю совокупность действий, направленных на устранение рисков, возникающих извне.

Методы хеджирования следующие:

1) хеджирование «фиксацией» цен происходит за 1—5 дней от ожидаемой покупки/поставки спот товара. При этом объем поставки был уже известен в течение квартала. Данная стратегия близка к полностью нехеджируемой стратегии и является агрессивной с точки зрения бизнеса: могут реализовываться большие уровни доходности, но и большие потери;

2) хеджирование производится лишь при очень сильных позитивных для бизнеса изменениях цены (падение цены на 30% при импортных операциях). В остальных случаях (особенно при негативных для бизнеса изменениях цен) хеджирование не производится. Данная стратегия также является агрессивной;

3) хеджирование производится сразу, как только известны объем и время покупки/продажи спот товара. Данная стратегия является консервативной: фиксируется доходность на начальный момент, волатильность доходности минимизируется, но возможность использовать позитивные изменения цен на товар на рынке не предусмотрена;

4) хеджирование методом осреднения цены. Период хеджирования (квартал) разбивается на M равных интервалов (в 1 день). В каждый такой интервал (1 день) производится закупка (для импорта) или продажа (для экспорта) равного количества фьючерсных контрактов, эквивалентного количеству товара $N \cdot M$, где N — общее количество закупаемого или продаваемого в конце периода

¹ Ценовой риск — риск потерь прибыли из-за будущих изменений рыночной цены товара или финансового инструмента.

товара. Данная стратегия, несмотря на ее осредняющие свойства, несет в себе риск того, что фиксация произойдет на непривлекательных уровнях цен. Стратегия часто упоминается в экономической литературе, на практике же она частично встречается в виде опционов (торгуемых на внебиржевом рынке), которые в той или иной форме гарантируют цену в конце периода не ниже, чем средняя за период.

Хеджирование фьючерсными контрактами

Фьючерсный контракт — это биржевой финансовый инструмент, позволяющий приобрести или продать определенный актив по заранее оговоренной цене на определенную дату в будущем. Фьючерсные контракты предполагают физическую поставку товара. Заключение фьючерсного контракта позволяет компании заранее зафиксировать будущую цену реализации продукции. При повышении будущих цен на товар держатель короткой фьючерсной позиции² отказывается от дополнительной прибыли³, чтобы в периоды низких цен компенсировать убытки.

Преимущества хеджирования с помощью фьючерсов:

- доступность организованного рынка — выход на биржевой рынок реален для небольшой компании или частного инвестора, в то время как внебиржевые сделки заключаются с профессиональными участниками финансового рынка, эффективность данных сделок зависит от величины и репутации организации;
- возможность проводить хеджирование без принятия кредитных рисков — основным кредитным риском при хеджировании является риск биржи, который может быть ниже, чем кредитный риск контрагента на внебиржевом рынке;
- наличие статистики по ценам и объемам торгов на доступные инструменты, что позволяет выбрать оптимальную стратегию хеджирования.

Недостатки хеджирования с помощью фьючерсов связаны с тем, что продажа и покупка стандартных контрактов требует внесения депозитной маржи и ее последующего увеличения в случае неблагоприятного изменения цен.

Несмотря на то что хеджирование направлено на снижение ценовых рисков, само по себе оно не из-

бавлено от рисков. Хеджированию свойственны базисный и системный риски.

Базисный риск — это тип риска, свойственный хеджированию, связанный с непараллельным движением цены реального актива и соответствующего срочного инструмента (иными словами, с изменчивостью базиса). Базисный риск присутствует из-за действия закона спроса и предложения на реальном и срочном рынках. Цены реального и срочного рынков не могут значительно различаться, так как при этом возникают арбитражные⁴ возможности, которые благодаря высокой ликвидности срочного рынка практически отсутствуют, однако некоторый базисный риск всегда сохраняется.

Еще одним источником базисного риска являются административные ограничения на максимальные дневные колебания фьючерсной цены, установленные на некоторых биржах. Наличие таких ограничений может привести к тому, что, если срочные позиции необходимо закрыть во время сильных движений цены реального актива, разница между фьючерсной ценой и ценой спот может быть большой.

Другим типом риска, характерным для хеджирования, является системный риск, связанный с непрогнозируемым изменением законодательства, введением пошлин и акцизов. Более того, в этих случаях хеджирование может только усугубить ситуацию: например, открытые срочные позиции не дают экспортеру возможности снизить негативное влияние этих действий путем сокращения объема поставок.

При формировании стратегии развития предприятия проводится анализ:

- динамики цены на продукцию компании;
- возможности установления компанией цены на продукцию (преимущество монопольное положение на рынке);
- невозможности установления цены на продукцию с сохранением объемов реализации в натуральном выражении (объем производства равен объему реализации);
- запасов готовой продукции;
- незавершенного производства;
- заключенных форвардных контрактов;
- степени подверженности риску.

Применительно к вопросу выбора оптимальной стратегии хеджирования кривой безразличия явля-

² Короткая фьючерсная позиция — позиция, образовавшаяся в результате продажи фьючерса.

³ Вид дохода от капитала, составляет разницу между продажной ценой товара и издержками производства.

⁴ Арбитраж — это возможность получения прибыли при абсолютном отсутствии риска.

ется кривая, отражающая всевозможные сочетания выручки от реализации стратегии и риска (стандартное отклонение выручки от реализации этой стратегии).

Предположим, что на рынке функционирует фирма, которая хеджирует ценовой риск частично фьючерсными контрактами F , частично покупкой/продажей опционов на фьючерсы OF (рис. 1 и 2).

Стратегии хеджирования

Для того чтобы сравнить стратегии хеджирования и выбрать оптимальную, рассмотрим кривые безразличия.

Применительно к вопросу выбора оптимальной стратегии хеджирования кривой безразличия является кривая, отражающая всевозможные сочетания выручки от реализации стратегии и риска (стандартное отклонение выручки от реализации этой стратегии), когда их комбинация остается одинаково приемлемой для акционеров компании.

Таким образом, кривая безразличия отражает отношение руководства компании к риску. Основные свойства кривых безразличия:

- 1) все управленческие решения, отмеченные точками, которые лежат на одной кривой безразличия, являются равноценными для руководства компании с позиции соотношения доходности и риска;
- 2) любое управленческое решение, отмеченное точкой на кривой безразличия, которая находится выше и левее, более привлекательно, чем управленческое решение, отмеченное точкой на кривой безразличия, которая находится ниже и правее;
- 3) чем сильнее наклон кривых безразличия относительно оси абсцисс, тем больше руководство компании избегает риска, и наоборот, чем кривые безразличия более пологие, тем больше акционеры компании склонны к риску.

На рис. 1 и 2 точками отмечены стратегии хеджирования и кривые безразличия для менеджмента, склонного к риску, не склонного к риску и избегающего риска.

Кривые безразличия могут быть построены на основе анализа предыдущих решений менеджмента компании. Для выбора оптимальной стратегии были построены два графика с разным наклоном кривых безразличия.

На рис. 1 показан случай, когда руководство компании склонно к принятию управленческих решений с относительно большим уровнем риска. При этом видно, что оптимальной стратегией хеджирования для компании будет фьючерсная, поскольку она отмечена точкой, лежащей выше и левее нижней кривой безразличия.

На рис. 2 построены кривые безразличия для руководства компании, которое стремится избегать риска. В этом случае оптимальным управленческим решением является опционная стратегия, так как точка фьючерсной стратегии лежит на кривой, расположенной ниже.

Для определения лучшей стратегии можно воспользоваться коэффициентом Шарпа, который определяется следующим образом:

$$S = \frac{(Y - r)}{\sigma}$$

где Y — доходность стратегии инструмента;

r — безрисковая непрерывно начисляемая процентная ставка;

σ — среднее квадратичное отклонение доходности от ее среднего значения.

Чем больше этот коэффициент, тем стратегия считается менее рискованной.

Менее рискованной стратегией чаще оказывалась стратегия хеджирования опционами на фьючерсы. Стратегия хеджирования фьючерсами является оптимальной для инвестора, склонного к принятию решений с относительно большим уровнем риска, но возможностью получить при этом большую выручку. Стратегия хеджирования опционами на фьючерсы является оптимальной для более консервативного инвестора. Компаниями принимаются наиболее эффективные стратегии хеджирования с учетом специфики деятельности по критерию — «риск/доход».

Для применения дифференциации НДС для металлургической отрасли автором на примере стратегий хеджирования показан затруднительный порядок расчета коэффициента K_p , характеризующего динамику мировых цен на металлы. Таким образом, при изменении законодательства по исчислению и уплате НДС возникает необходимость рассматривать системы риск-менеджмента, принятые в организациях.

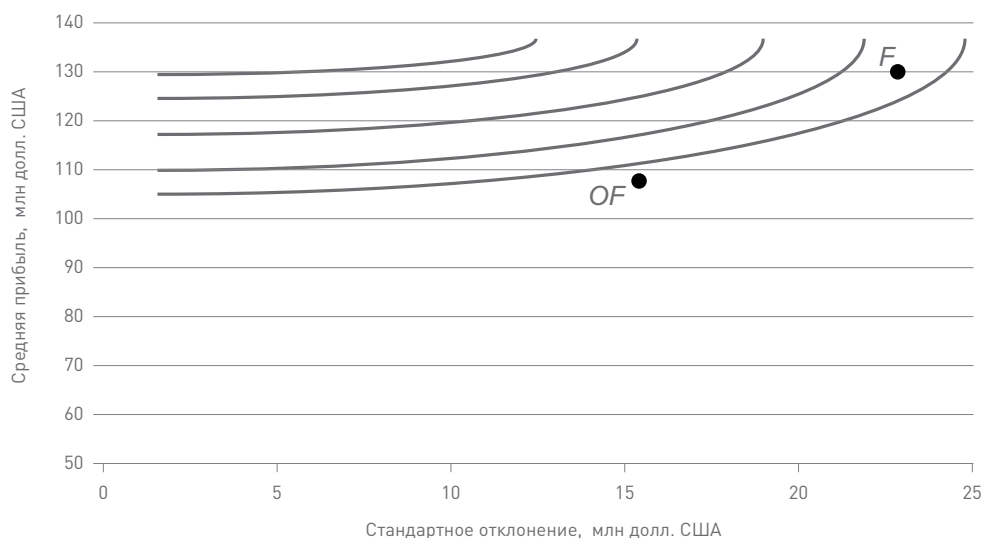


Рис. 1. Хеджирование ценового риска и кривые безразличия для руководства, склонного к риску

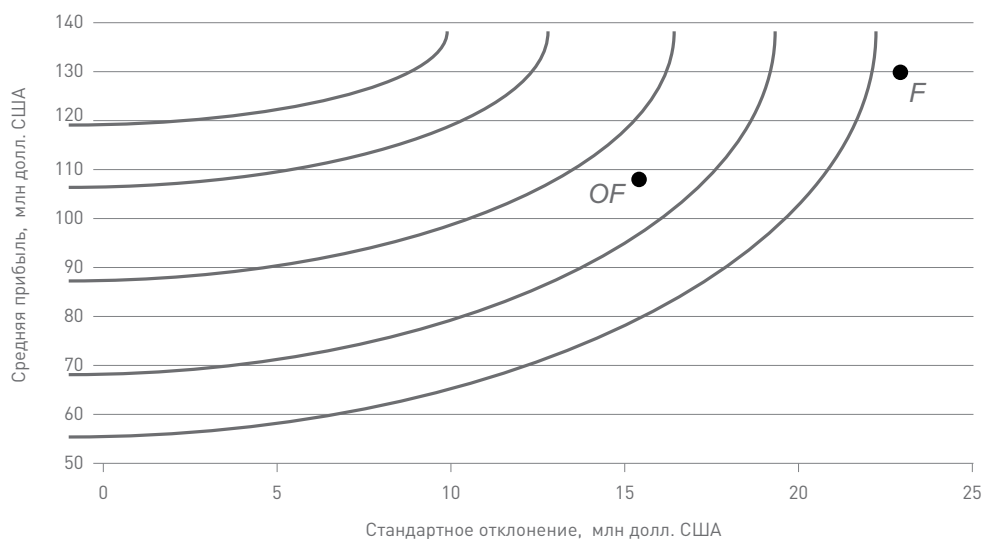


Рис. 2. Хеджирование ценового риска и кривые безразличия для руководства, избегающего риска

Список литературы

1. Голембиовский Д. Ю., Барышников И. В. Стратегии управления ценовым риском (на примере экспортно-ориентированных предприятий) // Вопросы экономики. 2003. №8.

2. Павлова Л. П. Налогообложение недропользования в Российской Федерации / Л. П. Павлова, Т. А. Блошенко, А. В. Ефимов, В. В. Понкратов, М. М. Юмаев. М.: Воентехиниздат. 2009. 496 с.

Система управления рисками в инвестиционной компании: вопросы повышения эффективности



Д. А. Беденков, к.э.н., начальник аналитического отдела ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ»

Тема управления рисками на финансовом рынке в свете череды кризисных явлений в финансовом секторе в последние пять лет представляется особенно актуальной. Всем известны шокирующие цифры списаний убытков финансовых институтов с мировым именем. Среди последних примеров выделяются технический дефолт Греции и налоги на депозиты на Кипре для спасения банковской системы страны. Причина убытков крупнейших финансовых институтов не только в экономическом спаде, но и в высоком аппетите к риску на фоне стремления к максимизации прибыли и слабой системы оценки рисков финансовых инструментов.

Основной причиной масштабных убытков, по словам самих банкиров, — слабая постановка системы управления рисками в части оценки высокорисковых инструментов, слабое взаимодействие подразделений в части обмена информацией для осуществления контроля за рисками и желание получить максимальную прибыль, что помешало адекватно оценить риски. Необходимо отметить, что с проблемой оперативной оценки рисков финансовых инструментов столкнулись не только банкиры, но и рейтинговые и аналитические агентства. В свете отмеченных проблем на сегодняшний день, когда заимствования российского корпоративного сектора через механизм рынка ценных бумаг набирает все большую популярность, а объемы IPO российских компаний за последние два года выросли в разы, проблемы адекватной оценки и своевременного контроля рисков инвестирования в финансовые инструменты выходят на первый план. Основное внимание в процессе управления рисками в компании, которая осуществляет операции на финансовом рынке, уделяется контролю за кредитным, рыночным и операционным рисками.

С кредитным риском инвестиционная компания сталкивается в процессе совершения операций купли-про-

дажи ценных бумаг на внебиржевом рынке, где имеется риск неисполнения обязательств по поставке ценных бумаг или оплате со стороны контрагента по сделкам, а также в случае заключения депозитного договора или договоров о ведении текущих банковских счетов. Управление кредитным риском включает:

- установление перечня банков, в которых компания имеет право открывать счета;
- установление перечня контрагентов, с которыми можно осуществлять сделки на условиях предпоставки бумаг, с указанием предельной суммы открытых позиций (лимита) в расчете на одного контрагента;
- установление перечня контрагентов, которым можно осуществлять предоплату, с указанием предельной суммы (лимита) открытой позиции;
- анализ кредитоспособности банков, контрагентов по сделкам и клиентов компании;
- установление перечня эмитентов с указанием предельных сумм заимствований (сумм, подверженных кредитному риску) в расчете на одного эмитента.

Рыночный риск инвестиционной компании определяется неблагоприятным изменением рыночных цен ценных бумаг, находящихся в портфеле компании и клиентов. Управление рыночным риском включает:

- установление нормативов вложений собственного капитала компании в различные типы финансовых инструментов;
- использование тактики стоп-лоссов при совершении сделок специалистами отдела фондового рынка;
- установление предельного размера кредиторской задолженности;
- установление предельного размера активов (лимита), приходящегося на один банк;
- установление предельного размера открытой позиции (лимита) по каждому эмитенту и финансовому инструменту.

Операционный риск в деятельности инвестиционной компании связан с возможностью прямых или косвенных денежных потерь, вызванных несовершенством организации управления компании, недостаточной квалификацией персонала, ошибками при проведении операций и расчетов, несовершенством используемых технологий работы, мошенничеством и т. д. Управление операционным риском включает:

- контроль за соблюдением специалистами отдела фондового рынка предельной суммы денежных лимитов при торговле внутри дня как в целом, так и по отдельным эмитентам ценных бумаг;
- специализацию трейдеров по эмитентам ценных бумаг и финансовым инструментам;
- для безопасности информационных систем от технических сбоев используется система сохранения данных на еженедельной основе;
- для совершенствования системы на регулярной основе проводится анализ используемых процедур и технологий при осуществлении торговли ценными бумагами с последующим внесением изменений и дополнений в нормативные документы компании.

Для оценки общего уровня риска можно использовать комплексный подход, который учитывает макроэкономическую ситуацию и конъюнктуру как отечественного, так и мирового фондового рынка. Это дает возможность не только оценить текущий уровень риска бизнес-среды компании, но и выбрать оптимальную стратегию инвестирования. С этой точки зрения следует отметить следующие характеристики современного состояния российского рынка ценных бумаг.

Первое — российский фондовый рынок вслед за глобальными рынками вступил в период стагнации, характеризующийся:

- высокой волатильностью цен акций;
- адресным спросом на активы;
- резким обесценением стоимости рыночных активов.

Второе — конъюнктура сырьевых рынков существенно ухудшилась, что создает условия для оттока портфельных инвестиций из России.

Третье — основные проблемы российского фондового рынка сохраняются. Это:

- низкий free float и сравнительно небольшое количество котируемых на биржах компаний (так, в России в 4,5 раза меньше, чем в Китае, и в 16 раз меньше, чем в Индии);
- концентрация торговых оборотов (до 70% биржевого оборота приходится на 3 компании);

- концентрация капитализации (на нефтегазовый сектор приходится более половины всей капитализации рынка).

Четвертое — недооценка российских акций по отношению к другим развивающимся рынкам сократилась.

Пятое — слабое развитие инструментов хеджирования рисков на фондовом рынке.

Организационная структура компании и подразделений, осуществляющих контроль и управление рисками, должна быть достаточно прозрачна. Приведем пример организации системы управления рисками на примере ОАО «ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ ИК РУСС-ИНВЕСТ». В соответствии с принятым кодексом корпоративного поведения в компании создан и функционирует комитет по управлению рисками. Это один из пяти комитетов при Совете директоров, который независим от единоличного исполнительного органа управления компании и подотчетен Совету директоров компании. Комитет разрабатывает систему и процедуры управления рисками и действует на основании Положения по управлению рисками и Внутреннего регламента по управлению рисками, который более детально определяет полномочия комитета и устанавливает процедуры по устранению отклонения величины отдельного вида риска по сравнению с нормативами.

Соблюдения нормативов и лимитов, установленных приказами Президента — Генерального директора по предложению Комитета по управлению рисками, занимаются соответствующие структурные подразделения. В их числе — контролер компании, отдел внутреннего контроля и аудита, бэк-офис, депозитарный отдел, отдел информационных технологий. В таблице 1 детализированы основные нормативы, которые устанавливаются по инициативе Комитета по управлению рисками и отслеживаются структурными подразделениями для контроля за основными видами рисков.

Для минимизации кредитного риска установлен список контрагентов, с которыми разрешено осуществлять сделки купли-продажи ценных бумаг в рамках неорганизованного рынка. На регулярной основе проводится мониторинг контрагентов, с которыми трейдеры имеют право совершать сделки купли-продажи ценных бумаг и которые удовлетворяют требуемым критериям. Для этого происходит переоценка финансовых показателей контрагентов, а также проводится анализ потенциальных контрагентов по запросу торговых отделов.

Оценка рыночного риска операций с акциями проводится на основе фундаментального анализа методом «сверху вниз» (рис. 1).

Таблица 1. Система управления рисками

Виды рисков	Установленные нормативы для контроля за рисками
1. Кредитный риск	1. Список контрагентов, которым трейдеры ИК РУСС-ИНВЕСТ могут продавать акции без предоплаты 2. Список контрагентов, у которых можно покупать акции по предоплате 3. Лимит достаточности средств на один банк или торговую систему 4. Норматив максимального уровня дебиторской и кредиторской задолженности 5. Перечень кредитных учреждений, где ИК РУСС-ИНВЕСТ может иметь расчетные и иные счета 6. Индивидуальные торговые лимиты на контрагентов
2. Рыночный риск	7. Перечень ценных бумаг, с которыми фондовый отдел может проводить операции без специального разрешения Президента — Генерального директора 8. Норматив (лимит) ограничения риска на одного эмитента
3. Операционный риск	9. Специализация по эмитентам трейдеров 10. Денежные лимиты трейдеров

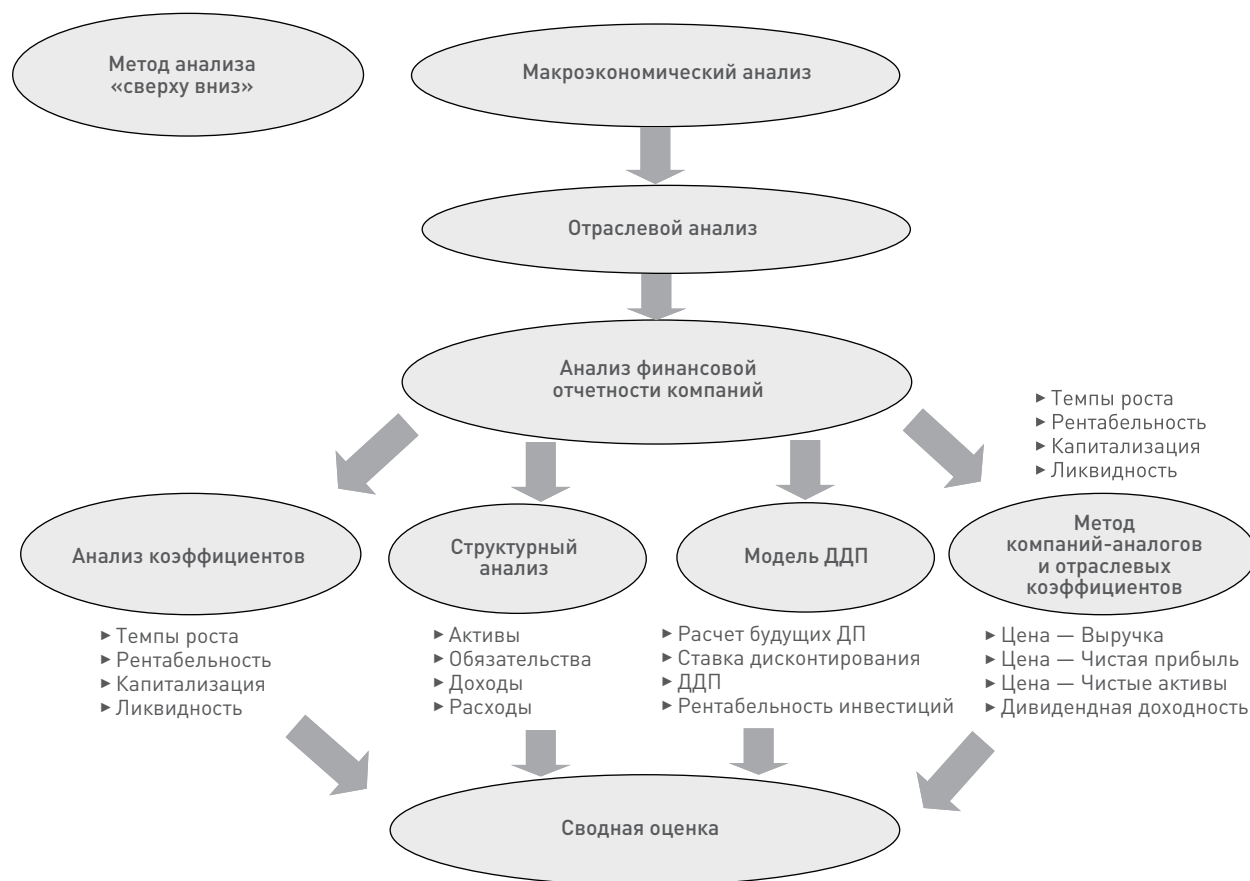


Рис. 1. Методика анализа «сверху вниз»

Сначала делается вывод о текущем состоянии экономической конъюнктуры, уровне инвестиций и объему свободных денежных ресурсов в экономике. Затем оцениваются состояние отраслей экономики России с точки зрения перспектив роста спроса и рентабельности. Далее оцениваются перспективы конкретных акций на основе анализа финансовой отчетности компаний. Данный анализ имеет несколько составляющих. Делается анализ финансовых коэффициентов с точки зрения их динамики, уровня рентабельности, капитализации, ликвидности. Проводится структурный анализ активов, обязательств, доходов и расходов. Строится модель дисконтированных денежных потоков. Для оценки акций используется также метод компаний-аналогов и отраслевых коэффициентов, а именно отношение цены акции к выручке компании в расчете на акцию, цены акции к чистой прибыли компании за вычетом дивидендов по привилегированным акциям в расчете на акцию, цены акции к стоимости собственного капитала компании в расчете на акцию. Учитывается дивидендная доходность.

На основании полученных результатов делается сводная оценка. Для определения акций, которые имеют максимальный потенциал роста на текущий момент, мы определяем потенциальные и справедливые цены на основе фундаментальных показателей. **Потенциальная цена показывает цену акции**, которая может быть достигнута при наиболее оптимистичном сценарии

развития экономики и деятельности конкретного эмитента — очень хорошей ситуации в экономике, благоприятном внешнеэкономическом фоне, высоких ценах на нефть и металлы, высоком внутреннем потребительском спросе и т. д. **Справедливая цена акции** показывает цену акции, которая отражает оценку бизнеса компании исходя из ее эффективности и состояния в долгосрочной перспективе. Потенциальная цена — это справедливая цена для лучшей конъюнктуры. Справедливая цена обычно ниже потенциальной цены. Для определения потенциальных цен эмитентов наиболее репрезентативным является метод рыночных коэффициентов. Для оценки используется коэффициент отношения цены акции к годовой выручке в расчете на акцию. Значение данного показателя в среднем варьируется от 0 до 3 в зависимости от отрасли, потенциала роста финансовых показателей и рейтинга корпоративного управления для каждой данной компании, ликвидности и позиционирования акций компании. Компании, обладающие большим потенциалом роста выручки, торгуются с более высоким коэффициентом. Однако данный коэффициент редко превышает значение 3 и может рассматриваться как целевой уровень для определения потенциальных цен.

В случае оценки малоликвидных акций при оценке используются все три подхода — сравнительный (рыночный), затратный и доходный подходы при большем акценте на последние два (**рис. 2**).



Рис. 2. Подходы к оценке

При использовании сравнительного подхода в оценке за основу берется комплексный показатель всех трех базовых методов оценки — метода компании-аналога, метода сделок и метода отраслевых коэффициентов. При затратном подходе используется метод чистых активов с учетом рыночной стоимости всех активов предприятия. Данный метод используется для компаний с высокой долей финансовых вложений в баланс и компаний, представляющих сектор услуг и гостиничный бизнес. При невозможности использования метода дисконтирования денежных потоков при применении доходного подхода в оценке используется метод капитализации дохода, который упрощенно исходит из прогноза выручки или чистого дохода с учетом коэффициента капитализации. Получаемая сводная справедливая оценка бизнеса дисконтируется в случае покупки миноритарной доли, отсутствия ликвидного рынка акций объекта и проблем в вопросе корпоративного управления.

В целях снижения рыночных рисков также учитывается фактор ликвидности. Внутренним регламентом предусмотрены ограничения на инвестирование в акции с низкой ликвидностью и в акции средних и мелких предприятий. С этой целью для отбора потенциальных предприятий используются следующие критерии:

- объем годовой выручки эмитента должен быть не менее 50 млн долл.;
- рыночная капитализация должна быть не менее 100 млн долл.;
- потенциал роста до потенциальной (целевой) цены составляет не менее 20%.

Для оценки риска эмитентов долговых ценных бумаг рассчитывается группа финансовых коэффициентов. Их перечень также установлен во Внутреннем регламенте по управлению рисками. Для данных коэффициентов установлены пороговые значения, превышение которых характеризует повышенный риск инвестиций. Так, для предприятий реального сектора показательными являются коэффициенты финансовой независимости, платежеспособности, ликвидности.

Если показатели не выдерживаются хотя бы по 2 нормативам, данный объект инвестиций попадает в категорию повышенного риска и лимиты на такие инструменты могут быть закрыты.

При оценке риска муниципальных облигаций основное внимание уделяется состоянию финансов соответствующего региона (табл. 3). Для оценки финансового состояния коммерческих банков показательными являются нормативы Центрального Банка.

Таблица 2. Оценка степени риска инвестиций в корпоративные облигации

Норматив	Показатель повышенного риска
Сумма долга / Активы	> 70%
Сумма облигационного займа / Годовая выручка	> 80%
Сумма облигационного займа / Операционная прибыль	> 300%
Чистая прибыль / Сумма облигационного займа	< 20%
Текущая ликвидность	< 1%

Таблица 3. Оценка рыночного риска операций с муниципальными облигациями

Норматив	Показатель повышенного риска
Профицит (дефицит) (млн руб.) / Доходы бюджета (млн руб.)	> -10%
Дефицит (млн руб.) / ВРП (млн руб.)	> 1%
Займ / Расходы бюджета	> 20%
Займ / Доходы бюджета	> 20%
Займ / Профицит (дефицит) бюджета	> 100%
Долг / Доходы бюджета (%)	> 20%

В контроль за операционными рисками вовлечены с разной степенью ответственности все структурные подразделения системы управления рисками в компании — корпоративный контролер, отдел внутреннего контроля и аудита, бэк-офис, депозитарный отдел, отдел информационных технологий. Для контроля за правильностью совершения сделок используется специальное программное обеспечение, которое позволяет отслеживать все проводимые сделки, вести учет денежных позиций и позиций по бумагам, отслеживать в режиме он-лайн соблюдение трейдерами лимитов. Программное обеспечение является многопользовательской системой для автоматизации торговли ценными бумагами на российском фондовом рынке и автоматизации фронт- и бэк-офиса инвестиционных и финансовых компаний и банков. В депозитарном учете также используется система автоматизированного депозитарного учета.

Возросшая волатильность фондового рынка потребовала усиления контроля за рисками текущих операций. Для этих целей необходимо применение методики оценки риска на основании расчета VaR по портфелю ликвидных акций. Расчет показателей целесообразно производить ежедневно по итогам торгового дня. Оценки VaR для отдельных позиций используются для определения оптимальной величины стоп-лоссов, которая носит рекомендательный характер. По умолчанию стоп-лосс по торговым операциям рекомендуется установить на уровне не более 3% от цены покупки. Данный норматив корректируется с учетом конъюнктуры рынка и уровня волатильности рынка и может быть повышен до рекомендуемого уровня. Рекомендуемые лимиты, как правило, выше. Это показывает, что политика компании в области контроля за рисками текущих операций достаточно консервативна.

Текущая ситуация на мировом и российском финансовом рынке характеризуется высокой волатильностью и сохранением риска кризиса ликвидности. В этих условиях возрастает риск убытков как от инвестиций в фондовые активы и структурные продукты, так и от вложений в долговые инструменты. Учитывая эти факторы, на текущем этапе инвесторам рекомендуется выбирать консервативную стратегию инвестирования на фоне сохранения жесткого контроля за рисками. В части основных задач блока управления рисками особое внимание планируется уделить регулярному мониторингу эмитентов ценных бумаг и контрагентов по сделкам купли-продажи ценных бумаг, совершенствованию методики анализа различных видов рисков и их источников, а также оценке рисков новых направлений деятельности и оказываемых услуг.

Форумы и конкурсы



Форумы

В. В. Верещагин, к.и.н., президент РусРиска

Т. Ю. Шемякина, к.э.н., исполнительный директор РусРиска

Ежегодно проводимые РусРиском двухдневные форумы являются одним из важнейших мероприятий года в сфере риск-менеджмента, на котором представители государственных структур, российских и работающих в России иностранных компаний, экспертов и научного сообщества обсуждают новые тренды в области управления рисками и страхования и делятся опытом управления рисками в российских компаниях и банках.

В 2003 году проведены международная конференция **«Риски российской экономики: анализ, оценка, управление»** и форум **«Риски российской промышленности-2003: растущий рынок»**, которые сформировали основные направления деятельности РусРиска на первом этапе его развития. Деловому и экспертному сообществу была представлена подготовленная под нашей эгидой книга **«Риск-менеджмент»**.

Основной темой международной конференции 2004 года стала **«Роль рисков и страхования в управлении непрерывностью бизнес-процессов»**. Большой интерес профессиональной аудитории вызвали доклады **Евгения Ясина** — научного руководителя ГУ ВШЭ, бывшего Министра экономики РФ (**«Риски экономики России»**), **Анатолия Аксакова** — заместителя председателя Комитета Государственной Думы РФ по кредитным организациям и финансовым рынкам (**«Законодательные механизмы управления рисками»**), **Владислава Стрельцова** — заместителя Руководителя ФСФР (**«Надежность и риски финансовой сферы России»**) и других экспертов и практиков.

В 2005 году международный форум **«Управление рисками в России»** проводился совместно с рей-

тинговым агентством «Эксперт РА». В нем приняли участие представители властных структур наравне с топ-менеджерами промышленных предприятий, компаний, банков, страховых компаний и брокеров.

Впервые подводились итоги **Конкурса** на лучший проект управления рисками на предприятиях и в финансовых учреждениях и были представлены результаты аналитического исследования по этим проблемам.

Особое внимание форума **«Управление рисками: решения для России-2006»** было уделено обсуждению роли риск-менеджмента при выходе компаний на IPO и страховой защите производственных рисков, позиции российского регулятора банковской деятельности в отношении требований Всемирного банковского соглашения Basel II. Другая значимая тема обсуждения — работа кредитных бюро и управление кредитными рисками в банковской рознице. Представители компаний «Русал» и «Делойт и Туш» провели мастер-класс по методике построения карты рисков.

Участникам форума были представлены результаты исследования **современного состояния и проблем развития риск-менеджмента российских компаний**, проведенного журналом «Русский полис» и РусРиском в 2005—2006 гг. Ключевым зарубежным спикером была **Мари-Джемма Деке** (Бельгия) — президент FERMA.

Международный форум-2007 расширил свои границы и привлек внимание крупных компаний Украины и Казахстана. Среди обсуждавшихся вопросов — российские и международные стандарты ISO по управлению рисками, управление корпоративны-

ми рисками, культура управления рисками, инновационные подходы в банковском риск-менеджменте, адаптация западной системы управления рисками в финансовых институтах России и СНГ.

На Форуме прошли блиц-интервью с **Тьери Ван Сантеном** (Франция) — экс-президентом FERMA и **Алексеем Симановским** — директором Департамента банковского регулирования и надзора Банка России.

Большой интерес участников вызвали выступления **Томаса Грэма** — экс-главного советника Президента США по России и **Ханса Гори** — Президента голландской ассоциации риск-менеджмента (NARIM).

Форум-2008 стал престижной площадкой для специалистов более чем из двадцати стран мира, России и СНГ. Форум прошел под девизом «Лучшие международные практики — лучшим российским компаниям». В рамках форума проведены конференции «**Инновации риск-менеджмента**» и «**Управление рисками в Финансовых институтах России и СНГ. Регламентные нормы Базеля II, III**». Ключевыми спикерами были: **Жан-Кристоф Борис** (Riskalis, Франция), **Герт Крайвеген** (Sappi Ltd, ЮАР), **Михаэль Хармс** (Российско-Германская внешнеторговая палата), **Ласси Вайсанен** (TeliaSonera Corp., Финляндия), **Сергей Мартынов** (СУЭК), **Вадим Кулик** и **Ирина Кремлева** (ВТБ24).

В 2009 году проводилась международная конференция «**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В РОССИИ И СНГ: КРИЗИС ИЛИ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**», основным вопросом которой стало последствий мирового финансово-экономического кризиса для России и СНГ и сценариев его преодоления.

Наибольший интерес вызвали доклады **Питера Ден Деккера** (Нидерланды) — члена Совета директоров FERMA, **Алексея Саватюгина** — директора Департамента финансовой политики Минфина РФ, **Сергея Замкового** (КПМГ), **Евгения Петросяна** — заместителя Руководителя Федерального агентства РФ по техническому регулированию и метрологии (Ростандарт) и **Олега Иванова** — вице-президента Ассоциации региональных банков России.

Осенью этого года была проведена отдельная конференция по поиску эффективных решений для управления рисками в кредитно-финансовых организациях.

В 2010 году прошел международный Форум «**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В РОССИИ И СНГ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ**».

В обращении к участникам форума председатель Наблюдательного совета РусРиска, вице-президент РСПП Игорь Юргенс выразил уверенность, что управление рисками в новой экономической ситуации станет неотъемлемой частью успешного бизнеса. «Наша задача, — подчеркнул И.Ю. Юргенс, — улучшить осведомленность российских предпринимателей и создать информационное поле для обмена лучшим опытом в сфере управления рисками, повышать культуру риск-менеджмента в России и добиваться его внедрения в повседневную практику российско-го бизнеса».

Выступавшие отмечали возрастающую роль риск-менеджмента в работе ведущих российских компаний, особенно при преодолении последствий мирового финансово-экономического кризиса. «Сегодня уже непросто найти в России крупную коммерческую структуру, в которой к управлению рисками относились бы недостаточно серьезно» — с таким выводом согласились многие участники форума.

Большинство выступавших уделили серьезное внимание вопросам взаимосвязи риск-менеджмента с внутренним контролем и аудитом, непрерывностью бизнеса (BCM), интеграции систем управления рисками со стратегическим планированием компании, налаживания взаимодействия с государственными структурами.

Участники форума поддержали практические действия РусРиска по утверждению профессионального стандарта по управлению рисками и внесению специальности «риск-менеджер» в Единый тарифный квалификационный справочник (ЕТКС). На достижение этих целей были направлены соглашения о сотрудничестве РусРиска с Финансовой академией при Правительстве РФ, Институтом фондового рынка и управления (ИФРУ), взаимодействии со структурами РСПП.

Большой интерес участников вызвали выступления **Николая Галушина** (ОСАО «Ингосстрах»), выразившего озабоченность влиянием кризиса на мотивацию страхования и потенциала риск-менеджмента, а также генерального директора Ассоциации европейского бизнеса в РФ **Франка Шауффа**, обратившего внимание на неоднозначные оценки рисков иностранных инвесторов в нашей стране.

О реальных рисках и угрозах финансовой, прежде всего банковской, системе говорили на конференции член Совета директоров «ВТБ Капитал» **Сергей Дубинин** и вице-президент Ассоциации региональных банков России **Олег Иванов**. Они выразили озабоченность пассивностью государственных регулирующих органов по отношению к деятельности

крупнейших российских банков и кредитно-финансовых учреждений.

С новыми тенденциями и инструментами страхового риск-менеджмента участники форума ознакомили специальный гость — **Ральф Мусэрно** — главный операционный директор крупнейшей страховой компании ChartisInternational (США).

Участники форума также обсудили такие темы, как: российские и международные стандарты по управлению рисками, в том числе новый стандарт ISO 31000 по риск-менеджменту, преимущества и недостатки комплексной системы управления рисками, проектные и инвестиционные риски в энергетике, практика организации страховой защиты промышленных компаний, управление финансовыми рисками в России и СНГ, взаимоотношения компаний и банков в новых условиях, подготовка профессионалов по управлению рисками, современные инвестиционно-банковские решения для операторов реального сектора экономики и другие. Были представлены итоги проведенного РусРиском опроса риск-менеджеров.

Итоги форума подтвердили растущий интерес делового сообщества России и СНГ к вопросам практического использования мирового опыта управления рисками в своей деятельности по выработке новых подходов и механизмов преодоления кризисной ситуации в экономике.

В 2011 году на форуме «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В РОССИИ И СНГ: НОВЫЕ СТАНДАРТЫ» интерес участников вызвали выступления директора Института проблем глобализации **Михаила Делягина**, первого заместителя директора Института проблем безопасного развития атомной энергетики РАН **Рафаэла Арутюняна**, вице-президента ООО «Росгосстрах» **Кирилла Якимшенина**, выразившего озабоченность влиянием кризиса на мотивацию страхования и потенциала риск-менеджмента, а также заместителя руководителя Росстандарта **Евгения Петросяна**, обратившего внимание на практическую значимость для российского бизнеса внедрения нового стандарта ISO 31000.

О реальных рисках и угрозах финансовой, прежде всего банковской, системе говорили на конференции первый вице-президент Ассоциации региональных банков России **Александр Хандруев**, заместитель гендиректора РА «Эксперт-РА» **Павел Самиев**, директор Департамента риск-менеджмента Номос-Банка **Сергей Замковой**. Они выразили озабоченность пассивностью государственных регулирующих органов по отношению к деятельности крупнейших российских банков и кредитно-финансовых учреждений.

Участники форума также обсудили такие темы, как технологические риски в энергетике, практика организации страховой защиты промышленных компаний, внедрение продвинутых подходов в управлении кредитными и рыночными рисками, роль риск-менеджмента в оценке и управлении проблемной задолженностью и другие. Были представлены промежуточные итоги проводимого РусРиском совместно с журналом «Русский полис» исследования состояния риск-менеджмента в России.

Обсуждению новых практических задач риск-менеджмента был посвящен X Международный профессиональный Форум «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В РОССИИ И СНГ: НОВЫЕ РЕАЛИИ», прошедший **в 2012 году**.

Программа форума по традиции состояла из двух конференций, посвященных обсуждению проблем промышленных рисков и страхования (1-й день) и управлению рисками в финансовых институтах (2-й день).

Одним из ключевых был доклад известного ученого и эксперта **Игоря Николаева** (ФБК), посвященный анализу макроэкономических рисков в России в текущем году и в ближайшей перспективе.

Большой интерес у собравшихся вызвало проведение круглого стола, посвященного актуальным проблемам промышленного страхования (модератор — **Андрей Елохин**, ОАО «ЛУКОЙЛ»). Представители ведущих страховых и брокерских компаний (**П. Судоплатов** из «Виллис СНГ», **В. Тимофеев** из «Росгосстраха», **Д. Малышев** из СОГАЗа, **А. Артамонов** из «Москва Ре» и другие) обсудили новые тенденции и практику организации страховой защиты промышленных компаний, его законодательную базу, опыт международного рынка перестрахования высокорисковых объектов, а также проблемы урегулирования крупных убытков при страховании рисков в промышленности.

Важной и перспективной проблеме практики риск-инжиниринга в России был посвящен мастер-класс, проведенный представителями страховой компании «Цюрих».

Реалистичный анализ рисков и угроз российской кредитно-финансовой и прежде всего банковской системы, а также перспективы реализации в нашей стране положений Базельского соглашения дали на форуме **Алексей Лобанов** — заместитель директора Департамента банковского регулирования Банка России и вице-президент Ассоциации региональных банков России **Олег Иванов**.

На конференции, посвященной управлению финансовыми рисками, обстоятельному обсуждению подверглись современные тенденции в управлении кредитными и рыночными рисками (модератор сессии — **М. Помазанов**, Банк «Зенит»), риски проектного финансирования (модератор панельной дискуссии — **В. Гамза**, Национальная ассоциация кредитных брокеров и финансовых консультантов), стресс-тестирование в системе управления рисками (модератор круглого стола — **С. Замковой**, НОМОС-Банк).

В целом проведенные за 10 лет форумы и конференции РусРиска позволили сформировать и консолидировать профессиональное сообщество риск-менеджеров, сформулировать и развить научно-методологическую и практическую платформу для внедрения риск-менеджмента в повседневную деятельность российского предпринимательства и государственных органов управления. Как отмечали многие участники и независимые эксперты, форумы РусРиска с точки зрения содержательности, качества и актуальности обсуждаемых вопросов являются одними из самых привлекательных в нашей стране.

Международный конкурс «Лучший риск-менеджмент в России и СНГ»



Т. Ю. Шемякина, к.э.н., исполнительный директор РусРиска

Русское общество управления рисками (РусРиск) при поддержке Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) с 2005 года проводит ежегодный Международный конкурс «Лучший риск-менеджмент». Конкурс направлен на развитие риск-менеджмента в компаниях России и СНГ. За время проведения конкурса экспертами жюри было рассмотрено более 200 заявок участников.

Конкурс проводится в целях:

- выявления и обобщения лучших практик управления рисками для становления и развития риск-менеджмента в России и СНГ;
- стимулирования деятельности по развитию риск-менеджмента в компаниях России и СНГ;
- организации обмена опытом успешного управления рисками в компаниях;
- развития и совершенствования существующих механизмов снижения рисков организаций.

Традиционно конкурс проводится по следующим номинациям:

1. Лучшая комплексная система риск-менеджмента промышленных предприятий.
2. Лучшая комплексная система риск-менеджмента финансовых структур.
3. Лучшая программа управления фрагментарными рисками.
4. Лучшая система страховой защиты.
5. Лучший риск-менеджер года.
6. Лучшая программа обучения в области риск-менеджмента.

7. Лучшее научное/образовательное достижение в области риск-менеджмента.

Победители конкурсов 2006—2012 приведены в таблице.

В конкурсное жюри за время проведения конкурса привлекались ведущие специалисты в области риск-менеджмента лучших российских и международных компаний, министерств, ведомств, ведущих вузов, профессиональных ассоциаций — Государственная Дума РФ, Минэкономразвития, Минпромэнерго, Минобразования и науки, СРО НФА, ФСФР, МЧС, АРБ, МАС, СК «Стандарт-резерв», ОАО «СОГАЗ», ОАО «ЛУКОЙЛ», МГИМО, НИУ Высшая школа экономики, ГФА, ГУУ, PRMIA, AIG, PriceWaterhouseCoopers, Эрнст & Янг — СНГ, Bakker & McKenzie, KPMG, Аналитический банковский журнал, Deloitte & Touche, ЗАО «АКГ «РБС», Финансовый университет при Правительстве РФ, ЗАО «Валтарс Риск-менеджмент», ООО «Марш Риск Консалтинг», ООО «Корна Риск-менеджмент», Военно-страховая компания, Московская столичная группа, Всероссийский банк развития регионов, ИнтерРАО ЕС, ОАО «РусГидро», ОАО «Банк Зенит», ОАО «Карельский окатыш», Компания «Willis», ОАО «ЭНЕЛ ОГК-5, Компания «MatthewsDaniel», ЗАО САК «Альянс», ЗАО «Полюс», ОАО «ПМ СОФТ».

Благодаря широкой информационной поддержке участники и лауреаты конкурса получают возможность донести до бизнес-сообщества и представителей министерств и ведомств необходимость внедрения новых технологий риск-менеджмента и ознакомить со сложившейся практикой управления рисками в российской экономике.

Данный конкурс для многих победителей являлся первым этапом участия в Общеввропейском конкурсе риск-менеджмента, который ежегодно проводится Европейской Федерацией ассоциаций риск-менеджмента (FERMA).

ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСА РУСРИСКА ПО НОМИНАЦИЯМ (2005 – 2012 гг.)

Фамилия Имя Отчество	Организация	Конкурсная работа	Год проведения конкурса
Лучшая комплексная система риск-менеджмента промышленных предприятий			
Тарасов И.А.	ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	Разработка и внедрение системы управления рисками в крупной промышленной компании на примере ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	2005
Кирич А.Ю.	ОАО «АЭРОФЛОТ — РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»	Построение системы управления рисками в компании ОАО «АЭРОФЛОТ — РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»	2005
Пономарёв И.А.	ГК Genser, финансовый директор	Постановка риск-менеджмента в ГК Genser	2006
Шохор С.Л.	Лукойл Оверсиз Холдинг Лтд., директор по финансам	Разработка, внедрение и развитие системы управления рисками в Лукойл Оверсиз Холдинг	2007
Кудинова О.В., Бяло Н.Г., Клюева Ю.А.	Allianz Risk Audit, риск-менеджеры	Минимальные стандарты для промышленного предприятия	2007
Крутых Ф.Н.	ОАО «Группа Е4»	Построение системы управления рисками проектов генподряда	2008
Косарев А.С., Пальмова Н.Ю.	ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (начальник отдела системного анализа и управления рисками, менеджер отдела)	Развитие комплексной системы управления рисками ОАО «ММК»	2009
Белоусов С.А.	Главный эксперт Департамента внутреннего аудита ООО «СИБУР»	Управление рисками в ОАО «СИБУР Холдинг»	2010
Постников А.М.	ОАО «НЛМК», специалист, группа по управлению рисками	Разработка комплексной программы управления рисками ОАО «НЛМК» (ERM)	2011
Белоусов С.А.	Главный эксперт Департамента внутреннего аудита ООО «СИБУР»	Развитие внутренних коммуникаций в области управления рисками с использованием многофункциональной системы управления аудитом TeamMate (инновационное использование IT)	2011
Завизенов К.В.	Руководитель Департамента управления рисками, ОАО «Интер РАО ЕЭС»	Корпоративная система управления рисками ИРАО (КСУР)	2012

Фамилия Имя Отчество	Организация	Конкурсная работа	Год проведения конкурса
Лучшая комплексная система риск-менеджмента финансовых структур			
Швецов О.А.	ОАО «Росагролизинг»	Система управления кредитными рисками в ОАО «Росагролизинг»	2005
Смолянинова С.А.	ЗАО «Международный Московский Банк», заместитель начальника отдела банковских и страновых рисков	Построение системы рисков банков — контрагентов в ЗАО «Международный Московский Банк»	2006
Дедков А.В.	ОАО «Капиталь-Страхование», директор Департамента контроля рисков	«Формирование комплексной (интегрированной) системы управления рисками в страховой группе «Капиталь»	2007
Беденков Д.А.	ИК «РУСС-ИНВЕСТ»	Система управления рисками: организационная структура, управление рыночным, операционным и кредитным рисками в инвестиционной компании	2008
Зарипов Р.Я.	ОАО «Лизинговая компания КАМАЗ» (начальник бюро управления рисками)	Управление риском ликвидности в рамках финансового менеджмента лизинговой компании	2009
Тимохович С.И.	Управление операций на глобальных товарно-сырьевых рынках ВТБ Капитал (руководитель управления)	Управление рыночными рисками	2009
Лучший риск-менеджер года			
Рогов М.А.	ОАО «Объединенные машиностроительные заводы», риск-менеджер		2006
Коллерова С.А.	ОАО «Сбербанк России», директор управления рисками		2006
Маркина Л.А.	ОАО «Банк Москвы», директор Департамента рисков		2006
Подгорная Л.Ю.	ОАО «Южная телекоммуникационная компания», директор Департамента внутреннего аудита		2007
Иванов Н.Б.	ОАО ГМК «Норильский никель»		2008
Тимохович С.И.	ВТБ Капитал (руководитель Управления операций на глобальных товарно-сырьевых рынках)		2009

Фамилия Имя Отчество	Организация	Конкурсная работа	Год проведения конкурса
Михайлов И.В.	Начальник отдела управления рисками ОАО «Мобильные ТелеСистемы»		2010
Завизенов К.В.	Руководитель Департа- мента управления рисками, ОАО «Интер РАО ЕЭС»		2011
Михайлов И.В.	Начальник отдела управления рисками ОАО «Мобильные ТелеСистемы»		2011
Рогов М.А.	Советник директора по внутреннему контролю и управлению рисками ОАО «РусГидро»		2012
Лучшая программа обучения в области риск-менеджмента			
Москвин В.А.	Государственный университет управления, профессор	Управление рисками реализации и финансирования инвестиционных проектов	2006
Ровенских М.В., Полищук Н.В.	Старооскольский техноло- гический институт (фили- ал) ГОУ ВПО «Московский государственный институт стали и сплавов» старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента, зам. декана инженерно- экономического факультета	Теория экономических рисков: предпринимательские риски	2006
Екатеринослав- ский Ю.Ю.	Государственная академия профессиональной пере- подготовки и повышения квалификации руководя- щих работников и специ- алистов инвестиционной сферы (ГОУ ДПО ГАСИС), заведующий кафедрой	Стратегический риск-менеджмент: концепция интегративного управления	2007
Тарасов И.А., Бахчиева М.Н.	ООО «Валтарс Риск Менеджмент», директор и зам. директора по управлению рисками	Корпоративное управление рисками	2007

Фамилия Имя Отчество	Организация	Конкурсная работа	Год проведения конкурса
Лучшая программа управления фрагментарными рисками			
Косарев А.С., Кремлева У.С.	ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	Разработка и внедрение системы управления валютными рисками в крупной промышленной компании на примере ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	2005
Алехин С.И., Никифоров А.В.	ОАО «Связьинвест», ЗАО «Развитие бизнес- систем»	Разработка и внедрение системы управления операционными рисками в крупной компании	2005
Крушинских В.С.	ОАО «Мосэнергосбыт», зам. генерального директора по корпоративным вопросам	Управление ценовыми рисками в ОАО «Мосэнергосбыт»	2007
Залеский В.В.	ООО «Сибирские информа- ционные системы»	Программный комплекс «Кредитный мониторинг»	2008
Котлярова Е.А., Крапчатова И.С.	ООО «Валтарс Риск Менеджмент»	Концепция управления рисками инвестиционного проекта на стадии разработки проектной документации	2008
Князева М.А.	Риск-менеджер отдела разработки и проектиро- вания информационных систем и технологий ФГУП «Всероссийский НИИ проблем вычислительной техники и информатизации»	Методология осуществления комплексного управления проектными рисками	2010
Лучшая система страховой защиты			
Елохин А.Н.	Начальник отдела страхования ОАО «ЛУКОЙЛ»	Организация эффективной страховой защиты как элемент управления промышленными рисками: практический опыт ОАО «ЛУКОЙЛ»	2005
Судоплатов П.А.	ООО «Страховой брокер Виллис СНГ», директор Департамента страхования промышленных и энергетических рисков	Организация страховой защиты неф-тедобывающей компании «Нарьянмарнефтегаз»	2007
Мещерякова Н.Н.	ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	Корпоративная программа страхова-ния Группы компаний НЛМК (имущественные риски). Организация системы урегулирования убытков	2008
Шевченко Л.В.	Начальник управления страхования корпоративных рисков ОАО «НК Роснефть»	Организация страховой защиты вертикально-интегрированной нефтегазовой компании	2010

Фамилия Имя Отчество	Организация	Конкурсная работа	Год проведения конкурса
Тымко А.В.	Менеджер по страхованию Департамента по управле- нию рисками ООО «ДТЭК»	Система страховой защиты ООО «ДТЭК»	2012
Лучшее научное/образовательное достижение в области риск-менеджмента			
Лучшая студенческая работа			
Деев О.В.	Студент Югорского государ- ственного университета	Управление рисками лизинговой сделки	2009
Савин В.В.	ГОУ ВПО «Российская эконо- мическая академия им. Г.В. Плеханова»	Разработка методов оценки и управления рисками инвестирования средств пенсионных накоплений в государственные ценные бумаги и депозиты банков	2010
Лучшая научно-исследовательская работа			
Лепешкина М.Н., Синогейкина Е.Г.	ЗАО ВТБ Долговой центр, директор по проектам ЗАО «Евроэксперт», генеральный директор	Разработка методики оценки прав требования по кредитным соглашениям банков	2011
Помазанов М.В.	ОАО Банк «Зенит», зам. начальника управления кредитными рисками	Продвинутый подход к управлению кредитным риском в банке	2011
Блошенко Т.А.	Зам. директора по внутреннему контролю и рискам ООО «УК «Группа ГМС»	Риск-менеджмент промышленных предприятий	2012
Лучшая публикация в области риск-менеджмента			
Соложенцев Е.Д., Карасев В.В.	Журнал «Проблемы анализа риска», том 7, 2010, № 2	«И ³ – технология для противодей- ствия взяткам и коррупции»; Фрумина С.В. «Риски коммерческого банка, влияющие на экономическую безопасность: современная практика минимизации»	2011
Лепешкина М.Н.	ООО ВТБ Долговой центр, директор по проектам	Кредитные риски и оценка проблемной задолженности банков	2012

Победители международных конкурсов в области риск-менеджмента



Т. Ю. Шемякина, к.э.н., исполнительный директор РусРиска

Британский журнал Strategic Risk и Европейская Федерация ассоциаций риск-менеджмента (FERMA) с 2005 года ежегодно проводят Международный конкурс по различным номинациям риск-менеджмента. Это одно из самых представительных событий в жизни риск-сообщества Европы, в котором ежегодно принимали участие более 350 представителей компаний и специалистов в области управления рисками. РусРиск принимает участие в данном конкурсе с 2006 года, и за это время было подано более 40 заявок по разным номинациям:

1. Европейский риск-менеджмент года — EUROPEAN RISK MANAGER OF THE YEAR.
2. Европейская команда риск-менеджмента года — EUROPEAN RISK MANAGEMENT TEAM OF THE YEAR.
3. Европейская программа риск-менеджмента предприятия — ENTERPRISE-WIDE RISK PROGRAMME OF THE YEAR.
4. Лучшая инициатива года относительно окружающей среды — ENVIRONMENTAL INHATIVE OF THE YEAR.
5. Лучшая коммуникационная стратегия риск-менеджмента года — BEST RISK COMMUNICATION OF THE YEAR.
6. Лучшая программа финансирования риск-менеджмента — BEST RISK FINANCING PROGRAMME OF THE YEAR.
7. Наиболее эффективное использование технологии — MOST EFFECTIVE USE OF TECHNOLOGY (для специалистов организаций, которые на основе новых технологий улучшили систему риск-менеджмента).
8. Лучшая программа обучения в области риск-менеджмента — BEST RISK TRAINING PROGRAMME.

9. Лучшие достижения в области риск-менеджмента молодых специалистов — RISK MANAGEMENT YOUNG ACHIEVER OF THE YEAR.

10. Лучшая компания, предоставляющая услуги в области риск-менеджмента — RISK SERVICE PROVIDER OF THE YEAR.

Победителями от РусРиска стали

В 2007 году:

1. Тихомиров Николай Петрович, профессор Российской академии им. Плеханова — номинация «Лучшая инициатива в области окружающей среды».
2. Москвин Виктор Андреевич, профессор Государственного университета управления — номинация «Лучшая учебная программа года».

В 2010 году:

1. Коллектив авторов программы РусРиска под руководством В.В. Верещагина — номинация «Лучшая учебная программа года».

В 2011 году:

1. Михайлов Игорь Валентинович, начальник отдела ОАО «Мобильные ТелеСистемы» — номинация «Лучший риск-менеджер года».
2. Белоусов Сергей Александрович, главный эксперт Управления рисками и внутреннего аудита ОАО «СИБУР» — номинация «Лучший комплексный подход к управлению рисками предприятия года».

В 2009 году в номинации «Лучший риск-менеджер Европы» конкурса, проводимого Business Insurance Europe, победил Елохин Андрей Николаевич, вице-президент РусРиска, начальник отдела страхования ОАО «ЛУКОЙЛ».

Международное сотрудничество

Верещагин В. В., к.и.н., президент РусРиска



Сотрудничество и помощь зарубежных коллег проявились еще при создании РусРиска. В первую очередь следует отметить поддержку со стороны представителей крупных иностранных страховых компаний, работающих в России (г-на Бенгта Вестергрена из AIG, например), а также RIMS (Американского общества риск менеджмента и страхования), которые помогли провести первую конференцию РусРиска и определиться с планом первоочередных мероприятий нового Общества. Изучение и использование мирового опыта в сфере управления рисками и страхования, налаживание сотрудничества с международными, региональными и национальными ассоциациями является важной составной частью нашего становления и развития.

Первым шагом в этом направлении было принятие РусРиска в 2004 году в Европейскую федерацию ассоциаций риск менеджмента (FERMA), в которую сегодня входят 22 национальные ассоциации, представляющие 20 европейских стран. РусРиск стал первой ассоциацией — членом FERMA из государства, не входящего в ЕС. Делегации нашего Общества принимали участие во всех форумах FERMA (Лиссабон-2005 г., Женева-2007 г., Прага-2009 г., Стокгольм-2011 г.), организовывали на них свои круглые столы по актуальной проблематике. Мы также активно готовимся к предстоящему в конце сентября 2013 г. очередному форуму в Маастрихте. Москва выдвинута в качестве одного из кандидатов на проведение форума FERMA осенью 2015 г., и мы подготовили необходимые материалы для участия в соответствующем тендере.

За прошедший период представители РусРиска активно участвовали в Совете директоров, Генеральной Ассамблее Европейской Федерации, семинарах и заседаниях специализированных рабочих групп, в исследованиях и опросах по состоянию и развитию риск-менеджмента и страхования в Европе.

С 2006 года РусРиск является членом Международной федерации ассоциаций риск-менеджмента (IFRIMA), объединяющей региональные и национальные ассоциации Европы, Америки, Азии, Африки и Австралии, и его представитель входит в Совет директоров этой федерации.

У нас налажены хорошие рабочие контакты с самой влиятельной и опытной организацией в риск-менеджмент-сообществе с RIMS, а также с Институтом риск-менеджмента и ассоциацией Великобритании (IRM и AIRMIC соответственно), с южно-африканской ассоциацией (IRMSA), с латиноамериканской региональной ассоциацией (ALARYS), с ассоциациями риск-менеджмента Австралии, Италии, Франции, Нидерландов, Финляндии и других стран. Делегации РусРиска достаточно регулярно участвуют в конференциях-выставках RIMS, на которых присутствует мировая элита риск-менеджмента. Мы активно сотрудничаем с ведущими журналами и другими изданиями в сфере управления рисками и страхования, например Strategic Risk, Risk Management Magazine, Commercial Risk Europe и рядом других.

Учитывая возрастающее влияние Интернета, социальных сетей, мы создали свои группы RusRisk в таких популярных сетях, как Facebook и LinkedIn, совершенствуем англоязычную версию нашего веб-сайта.

По нашему приглашению для проведения мастер-классов и публичных лекций в Москву в эти годы приезжали мировые авторитеты в области стандартов, теории и практики риск-менеджмента: Кевин Найт (Австралия), Герт Крайвзген (ЮАР), Хорхе Луцци (Италия), Тьерри Ван Сантен (Франция), Питер Ден Деккер (Нидерланды) и другие.

Наши эксперты вошли в состав технического комитета Международной организации по стандартизации (ISO) по разработке стандарта ISO-31004 и рабочей группы по риск-менеджменту Европейской экономической комиссии ООН (UNECE) и активно участвуют в их деятельности.

Подытоживая, можно констатировать, что активная международная деятельность РусРиска, конструктивное и реалистичное использование накопленного в мире опыта риск-менеджмента и страхования являются очень важными составляющими процесса становления и развития нашего Общества, создания в России цивилизованного рынка услуг и культуры управления рисками.

Приложения

Обучение корпоративному управлению рисками



Т. Ю. Шемякина, к.э.н., исполнительный директор РусРиска

Осознание важности управления рисками приходит и в российский бизнес. За последние три года спрос на специалистов в этой области возрос почти в семь раз. Рынок этих услуг растет минимум на десятки процентов в год, предприятия все больше внимания уделяют не текущим проблемам, а возможным завтрашним рискам. Наиболее часто упоминаемым риском, из тех рисков, которые, по мнению участников исследования MARSH Риск Консалтинг по России и СНГ, проведенного при поддержке РусРиска, оказывают наиболее существенное влияние на деятельность российских компаний, стал риск нехватки квалифицированного персонала.

Являясь членом Федерации Европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA), РусРиск рассматривает создание и развитие системы обучения и повышения квалификации российских риск-менеджеров на основе международных стандартов по управлению рисками как одно из ведущих направлений своей деятельности.

В связи с этим были разработаны краткосрочные учебные программы по различным направлениям риск-менеджмента на базе ГФА, РАГС, ГАСИС. Налажены долгосрочные партнерские отношения по дистанционному обучению и организации стажировок с ведущими западными партнерами в данной области — IRM (Институт риск-менеджмента в Великобритании), Glasgow Caledonian University (UK), ARIMAS (Academic Risk Management Association, Italy) и др.

В условиях проводящейся реформы образования в РФ и все возрастающего внимания государства к деятельности по ограничению последствий возможных рисков разрабатывается единая концепция образования в области риск-менеджмента в государственных и коммерческих высших учебных заведениях на основе лучших западных и отечественных

практик, а также обеспечения высокого уровня преподавания в данной области.

С 2006 года проводится конкурс учебных программ в рамках общего конкурса РусРиска **«Лучший риск-менеджмент в России и СНГ»**.

В настоящее время Русское общество управления рисками (РусРиск) с целью формирования культуры риск-менеджмента в бизнес-сообществе организует и проводит обучение в формате краткосрочных корпоративных семинаров повышения квалификации и сертификации специалистов в области управления рисками в РФ на базе РГУ нефти и газа имени Губкина.

В обучении принимают участие специалисты-практики и ученые ведущих вузов Российской Федерации, активно используются в подготовке программ обучения зарубежный опыт и методики.

С 2007 года в РГУ нефти и газа имени Губкина прошли обучение более 300 специалистов из компаний и предприятий реального сектора экономики стран СНГ: ОАО ОГК-4, ОАО «Альфа-Банк», ОАО «СУЭК», ОАО «Русь-банк», ОАО «Запсибкомбанк», ОАО «Стройтрансгаз», ОАО «Холдинг МРСК», ЗАО «Богучанская ГЭС», ООО «КАТОБЬНЕФТЬ», ОАО «Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра», ОАО «Северсталь-метиз», ЗАО НПК «Катрен», АО МНК «КазМунайТениз», ОАО «Автоваз», ОАО «Иркутскэнерго», «Лукойл Узбекистан Оперейтинг Компании», АО «Транстелеком», АО «НК «Казахстан Гарыш Сакры», Ханты-Мансийская лизинговая компания «Открытие», АО «Казтемиртранс», ОАО «Салаватнефтеоргсинтез», ОАО ТГК-5, ОАО «Лизинговая компания «КАМАЗ», ОАО «РИТЭК» — НГДУ «РИТЭКНадымнефть», ЗАО «АКОМ», ОАО «Нижнекамскнефтехим» и др.

С 2010 года проводится семинар «Корпоративное управление рисками» для корпоративных заказчиков,

по программе которого прошли обучение специалисты ОАО «ИНТЕРРАО ЕЭС», ОАО «Внешнеторговое объединение Технопромэкспорт», ОАО «ЭНЕЛ- О Г.К-5», ОАО «Газпром нефтехим Салават», ОАО «МегаФон» и др.

Важным событием в 2010 году стало вступление Финансового университета при Правительстве РФ в Русское общество управления рисками, что, безусловно, способствует продвижению на рынок образовательных услуг в области риск-менеджмента, предоставляемых в совместных проектах, в частности,

- организация подготовки специалистов по управлению финансовыми рисками по международным программам FERMA с выдачей международных сертификатов и дипломов;
- реализация программ корпоративного обучения в области риск-менеджмента по заказам предприятий и организаций;
- осуществление совместных научно-исследовательских проектов;

- оказание консультационных услуг в области риск-менеджмента;
- проведение студенческих олимпиад по риск-менеджменту;
- организация дистанционного обучения по международным программам в области риск-менеджмента;
- создание клуба риск-менеджеров;
- проведение серии однодневных мастер-классов и вебинаров по текущим проблемам риск-менеджмента;
- разработка методик и организация тестирования кадрового персонала компаний, вовлеченного в управление рисками.

Другим знаковым событием 2010 года стала победа образовательной программы РусРиска на Международном конкурсе «StrategicRISK Awards-2010» в номинации «Лучшая образовательная программа года» (табл. 1).

Структура программы и ее реализация

Таблица 1

Основные модули	Тема 1			
	Тема 2	Мастер-класс	Современные средства анализа и оценки рисков	
	Тема 3	Мастер-класс	Практические методы риск-менеджмента	
	Тема 4	<u>Модуль 2</u>	Риск-менеджмент предприятия	
	Тема 5	<u>Модуль 1</u>	Риск-менеджмент для SME	
	Тема 6	<u>Модуль 2</u>	Риск-менеджмент предприятия	
	Тема 7	<u>Модуль 2</u>	Риск-менеджмент предприятия	
	Тема 8	<u>Модуль 2</u>	Риск-менеджмент предприятия	
	Тема 9	<u>Модуль 2-3</u>	Риск-менеджмент предприятия	Управление финансовыми рисками
	Тема 10	<u>Модуль 2-3</u>	Риск-менеджмент предприятия	Управление финансовыми рисками

Модульная программа обучения состоит из нескольких модулей — основной модуль включает 10 тем (табл. 2). Каждый обучающийся после прохождения основного модуля может продолжить образовательный процесс в соответствии с собственным выбором и специализацией, например, пройти обучение по модулю 1 (Управление рисками для SME), осно-

ванному на теме 5 основного модуля или модуля 2 (Управление рисками предприятия), основанному на темах 4, 6, 7, 8, 9, 10 и так далее.

Таким образом, программа обучения предоставляет возможность непрерывного процесса обучения для специалистов.

Модульная программа «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ» для очной формы обучения

Целевая аудитория (начинающие риск-менеджеры производственного сектора, специалисты финансового сектора, предприниматели)

Таблица 2

Наименование тем	всего часов	В том числе			форма контроля
		лекции	практические занятия	деловые игры	
<p>Тема 1. Теоретические основы управления рисками. Классификация рисков</p> <p>Цели и задачи риск-менеджмента. История развития риск-менеджмента. Современное состояние теории управления рисками. Трудности, возникшие на пути решения практических задач в управлении рисками. Возникновение риска и его динамика. Ключевые понятия: риск, событие, возможность, вероятность и неопределенность. Коррекция представления о риске. Системное представление риска. Представление о деловой среде бизнеса и ее компонентах. Виды рисков и их классификации. Категории инновационной ценности инвестиционных проектов и их влияние на риск финансирования.</p> <p><u>Практическое занятие.</u> Анализ факторов риска и их оценка.</p>	8	4	4		
<p>Тема 2. Современные инструменты анализа и оценки рисков</p> <p>Концепции анализа рисков. Виды и задачи анализа рисков. Степень и цена риска. Мера и зона риска. Методы оценки риска (статистические, вероятностные, экспертные, аналитические, метод рисковей стоимости).</p> <p><u>Практические занятия.</u> Практическое применение методов экспертных оценок, аналогий, Дельфи, сценариев, имитационных моделей.</p>	8	4	4		
<p>Тема 3. Практические методы управления рисками</p> <p>Хеджирование рыночных рисков: определения, цели, преимущества, сферы применения, исторический опыт практического хеджирования. Сравнительный анализ и выбор срочных финансовых инструментов для решения поставленной задачи хеджирования.</p>	8	4	4		

Наименование тем	всего часов	В том числе			форма контроля
		лекции	практические занятия	деловые игры	
<p>Схема организации практического хеджирования. Страхование залогового обеспечения для улучшения условий кредитования. Государственное хеджирование.</p> <p><u>Практическое занятие.</u> Пример разработки эффективной стратегии хеджирования при страховании экспортной выручки.</p>					
<p>Тема 4. Построение эффективной страховой программы</p> <p>Основы системы обеспечения страховой защиты компании. Миссия системы обеспечения страховой защиты. Реализация политики страхования. Выполнение сформулированной миссии. Процедура декларирования промышленной безопасности. Проведение независимого сюрвея. Количественная оценка риска. Введение предупредительных мер и измерение риска. Стратегия и программа снижения внутренних потерь.</p> <p><u>Практические занятия.</u> Оценка программы страховой защиты.</p>	6	4	2		
<p>Тема 5. Планирование непрерывности бизнеса. Разработка ВСП</p> <p>Понятие и назначение ВСП. Возможные убытки бизнеса и их планирование. Процесс разработки ВСП. Общие оценки рисков, превентивные меры снижения (предотвращения) рисков. «Сейф» центры, критические направления деятельности и основные участники. Оценка рисков в процессе построения плана (оценка прибыльности, оценка внешних и внутренних факторов, финансовых, кадровых, информационных и бизнес факторов). Разработка плана действия и стратегии покрытия. Информационное оформление плана, тестирование (техника и процедура). Выполнение ВСП.</p> <p><u>Практические занятия.</u> Кейс-стади разработки ВСП.</p>	8	4	4		
<p>Тема 6. Современные концепции интегрированного управления рисками (FERMA, ERM COSO и др.)</p> <p>Стандарт FERMA (стратегические цели организации; анализ, идентификация и измерение рисков; качественная и количественная оценка рисков; принятие решения по управлению рисками; составление отчета; мониторинг).</p>	6	2	-	4	

Наименование тем	всего часов	В том числе			форма контроля
		лекции	практические занятия	деловые игры	
<p>Стандарт ERM COSO — выявление рисков. Стандарт ERM COSO — оценка рисков. Стандарт ERM COSO — разработка методов реагирования и средств контроля.</p> <p><u>Деловые игры.</u></p> <p>Деловая игра «Выявление и оценка рисков»</p> <p>Деловая игра «Разработка методов реагирования и средств контроля»</p>					
<p>Тема 7. Построение системы риск-менеджмента в компании</p> <p>Функции управления риском. Зоны распределения ответственности. Организационные структуры службы риск-менеджмента. Распределение обязанностей: подпрограмма рутинного риск-менеджмента. Этапы разработки и внедрения комплексной системы управления рисками в компании. Создание собственного отдела управления рисками или аутсорсинг.</p> <p><u>Практические занятия.</u> Практические аспекты интеграции системы управления рисками с системой управления компанией.</p>	6	2	4		
<p>Тема 8. Организация системы внутреннего аудита и практика урегулирования убытков</p> <p>Международные профессиональные стандарты. Организация системы внутреннего аудита. Типовое положение о службе внутреннего аудита. Процедура проведения внутреннего аудита. Организация деятельности службы внутреннего аудита компании.</p> <p><u>Практические занятия.</u> Практика урегулирования убытков на международном рынке. Лосс-аджастеры, отчет об урегулировании убытков. Практические выводы от реализации опасностей.</p>	8	2	6		
<p>Тема 9. Управление операционными рисками</p> <p>Операционные риски. Стратегические риски. Мягкие и жесткие факторы рисков и взаимосвязь с другими рисками. Инструментарий оценки операционных рисков: самооценка, рейтинговые оценки, история и анализ статистики убытков, ключевые показатели риска (KRI), операционный Value-at-Risk, реальные опционы. Диверсификация и оптимизация бизнес-процессов, самострахование, критерии качества и надежности страховой защиты.</p>	6	2	4		

Наименование тем	всего часов	В том числе			
		лекции	практические занятия	деловые игры	форма контроля
Сценарии стресса и план действий в непредвиденных (чрезвычайных) ситуациях. <u>Практические занятия.</u> Выбор ключевых показателей риска для различных бизнес-процессов. Выработка сценариев операционного риска и планов действий. Сравнительный анализ эффективности страховых программ.					
Тема 10. Управление проектными рисками	6	2	4		
Система рисков реализации инвестиционного проекта. Снижение предельного риска в процессе реализации проекта. Неопределенность системы рисков. Проблемы оценки риска на различных этапах разработки и реализации проекта. Управление риском реализации проекта с помощью сетевых моделей. Методика анализа риска финансирования проекта со стороны инвестора. <u>Практические занятия.</u> Оценка рисков профилей проекта на этапе принятия инвестиционного решения.					
Итоговый контроль	2				Экзамен
Итого:	72	28	38	4	2

В рамках международного сотрудничества РусРиск предлагает дистанционное обучение в режиме on-line на базе учебных программ Ирландского института Research and Markets Ltd Course on the Sarbanes-Oxley Act и Risk Management.

Предлагаются обучение и стажировки за рубежом в Академической ассоциации управления рисками — ARIMAS (Италия) на базе университета в Вероне по направлениям: идентификация рисков; оценка рисков (методики качественных и количественных оценок); снижение последствий (предотвращение) рисков; риск-менеджмент предприятия (стратегический риск-менеджмент); кризисное управление; деривативы; кептивы; ICT риски;

Предлагаются краткосрочные семинары и тренинги в Москве по программам институтов:

- Euromoney training — институт обучения практическим навыкам специалистов финансового сектора («Школа финансового риск-менеджмента»,

«Управление рисками и капиталом для страховщиков»);

- Adam Smith Training — «Слияния и поглощения», «Управление рисками».

В 2011 году проведены мастер-классы по программе «Корпоративное управление рисками» для специалистов ОАО «МегаФон», ОАО «Завод авиационных подшипников» (г. Самара).

С 2012 года РусРиск проводит 2-дневные тренинги — «Построение комплексной системы управления рисками в компании», «Выявление, оценка и управление операционными рисками в компании», «Формирование эффективной страховой защиты имущества предприятия», «Выявление, оценка и управление рисками инвестиционных проектов», а также мастер-классы — «Корпоративное управление рисками», «Практика управления рыночными рисками».



Профессиональный стандарт РусРиска

«Управление рисками (риск-менеджмент) организации»

Результаты опроса «Портрет риск-менеджмента в России»

М. А. РОГОВ, к.э.н., советник директора по внутреннему контролю и управлению рисками
ОАО «РусГидро», вице-президент РусРиска

Л. В. Белоусова, руководитель направления по управлению рисками, ГК «Евросеть»

Для решения поставленной проблемы — необходимости создания профессиональных стандартов и проведения сертификации специалистов в области риск-менеджмента исследование должно ответить на следующие основные вопросы:

- какие проблемы риск-менеджмента являются типичными для российских компаний;
- как изменилось отношение к риск-менеджменту под влиянием мирового финансового кризиса;
- какой основной фактор может явиться движущей силой развития риск-менеджмента, распространения культуры управления рисками в России;
- какую роль играют образовательные структуры в вопросе подготовки квалифицированных риск-менеджеров;
- какие знания, умения и навыки необходимы специалисту по управлению рисками;
- какие механизмы государственной поддержки и регулирования риск-менеджмента являются наиболее эффективными.

Методология исследования

В апреле-мае 2010 года организовано и проведено исследование мнений специалистов в области риск-менеджмента под названием «Портрет риск-менеджмента в России»¹. Предметом исследования

¹ Автор исследования «Портрет риск-менеджмента в России» Л. В. Белоусова, аспирант Международного универ-

стали состояние и перспективы развития профессии риск-менеджера в России, а также возможности государственного регулирования и поддержки риск-менеджмента. Исследования в области управления рисками в большинстве своем проводятся на основе изучения мнений экспертов в данной области. Среди таких исследований стоит отметить исследования компании «Русский полис» «Оценка развития риск-менеджмента в России» (2006 год)², «Марш Риск Консалтинг» «Состояние и развитие систем риск-менеджмента в крупных компаниях РФ» (2008 год)³, KPMG «Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса» (2009 год)⁴, AON «Global ERM Survey» (2007, 2010 год)⁵ и др.

Методология проведения исследования не противоречит лучшим практикам проведения подобных исследований, например методологии проведе-

ситета природы, общества и человека «Дубна», научный руководитель к.э.н., доцент М. А. Рогов.

² Гришин П. Оценка развития риск-менеджмента в России. 2006. URL: http://www.insuranceforum.ru/conference/19jun06/pdf/Grishin_ru.pdf

³ Марш Риск Консалтинг «Состояние и развитие систем риск-менеджмента в крупных компаниях РФ», 2008. URL: http://www.marsh.com.ru/RU/services/mrc/documents/mrc_briefing_issledovaniya.pdf

⁴ КПМГ Россия и СНГ, «Корпоративное управление в условиях финансово-экономического кризиса», 2009. URL: http://www.kpmg.ru/russian/aci/_docs/survey_results.pdf

⁵ Aon Corporation «Global ERM Survey 2010», 2010, 56 с. URL: <http://www.aon.com/>, www.aon.com/ermsurvey2010/.

ния исследования корпорации Aon⁶, мирового лидера в области решений по риск-менеджменту. В соответствии с методологией Aon, подобное исследование базируется на опросе специалистов по риск-менеджменту, директоров по рискам (CRO), финансовых директоров (CFO), специалистов по страхованию и других специалистов, компетентных в области риск-менеджмента и принимающих активное участие в процессе управления рисками в организации. Исследование осуществлялось путем изучения экспертного мнения специалистов в области управления рисками разных отраслей и регионов (Профиль респондента, диаграммы 1—4) с помощью рассылки анкет экспертам или путем интерактивного заполнения анкет на сайте. Процентное соотношение в диаграммах исследования показывает число респондентов, выбравших данный вариант ответа, причем сумма ответов может не равняться 100% вследствие возможности выбора нескольких вариантов ответа на один вопрос. Также все вопросы исследования носили открытый характер, т.е. помимо выбора предложенных вариантов ответов по каждому вопросу можно было дать развернутый ответ (open-ended questions).

Профиль респондента

Диаграмма 1. Распределение респондентов по регионам

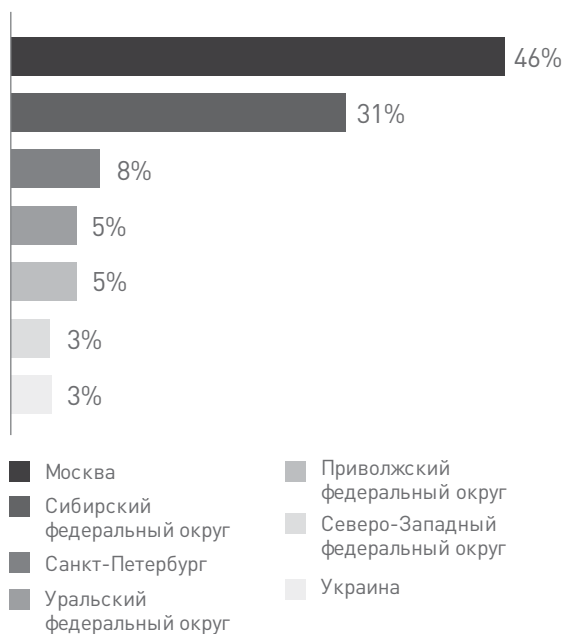
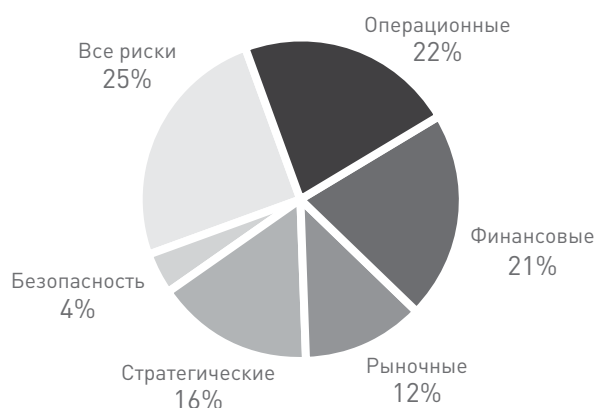


Диаграмма 2. Распределение респондентов по видам экономической деятельности

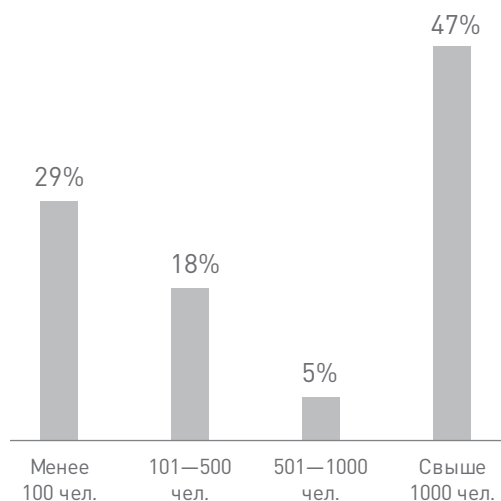


Диаграмма 3. Риски, за которые несут ответственность респонденты в компании



⁶ Aon Corporation «Global ERM Survey 2010», 2010, 56 с. URL: <http://www.aon.com/>, www.aon.com/ermsurvey2010/. п. 42.

Диаграмма 4. Размер компании по количеству занятого персонала



В исследовании приняли участие 38 респондентов, представители целого ряда крупнейших российских компаний и организаций, среди которых ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Газпром нефть», ОАО «МТС», ОАО «РусГидро», ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС», Группа «Илим», ГК «Евросеть», СИБУР Холдинг, ОАО «РЖД», ОАО «Иркутскэнерго», ОАО «Группа Е4» и др. Если сравнить количество респондентов исследования «Портрет риск-менеджмента в России» с количеством респондентов исследования Aon «Global ERM Survey 2010» — 201 респондент⁷, то можно отметить, что опрос РусРиска, проведенный с целью изучения мнения только российских экспертов, достаточно представлен по количеству участников. Как видно, с объемом выборки глобального исследования корпорации Aon «Global ERM Survey 2010» (201 респондент) вполне сопоставим объем выборки опрошенных респондентов в исследовании РусРиск по России (38 человек, или 19% от объема выборки исследования Aon).

Для того чтобы ответить на основные вопросы исследования, результаты поделены на блоки. Первый блок — общая оценка состояния риск-менеджмента в России, основные проблемы и факторы развития риск-менеджмента. Второй блок — профессия риск-менеджера в России, квалификационные требования, компетенции, трудовые функции. Третий блок — методы государственного регулирования и поддержки риск-менеджмента в России.

⁷ Aon Corporation «Global ERM Survey 2010», 2010, 56 с. URL: <http://www.aon.com/>, www.aon.com/ermsurvey2010/. P. 8.

Оценка состояния риск-менеджмента в российских компаниях

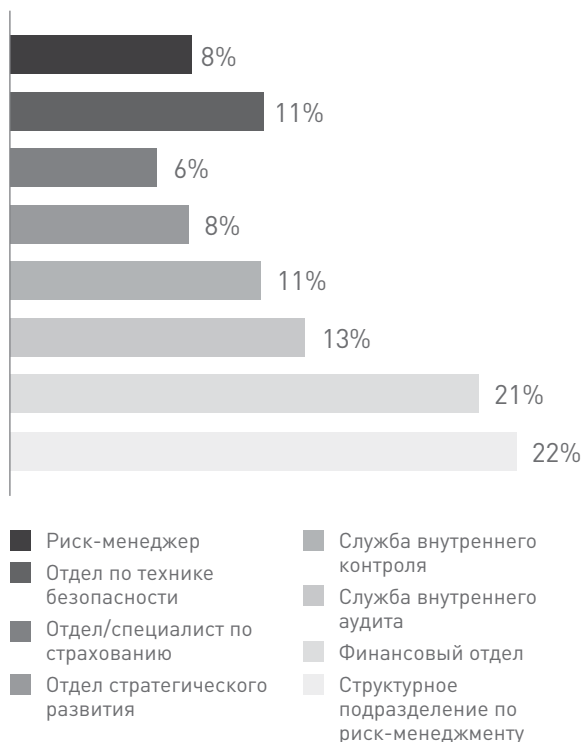
Прежде чем изучать взгляды экспертов на отдельные аспекты риск-менеджмента и конкретные факторы его развития следует получить представление об общем состоянии риск-менеджмента в России, проблемах и факторах развития риск-менеджмента, что во многом определяет характер частных оценок (диаграмма 5. Подчинение риск-менеджмента в компании; диаграмма 6. Распределение ответственности за процесс управления рисками между подразделениями компании).

Результаты исследования доказывают, что риск-менеджмент в большинстве компаний независим, входит в сферу ответственности специального структурного подразделения по риск-менеджменту и отчитывается непосредственно руководителю организации или же находится в сфере ответственности финансового департамента, службы внутреннего аудита или службы внутреннего контроля и подотчетен CFO. Таким образом, в большинстве компаний риск-менеджмент выделен в отдельную независимую функцию.

Диаграмма 5. Подчинение риск-менеджмента в компании



Диаграмма 6. Распределение ответственности за процесс управления рисками между подразделениями компании



По результатам исследования наиболее популярной является численность службы, в ответственность которой входит процесс управления рисками, от 2 до 5 человек (диаграмма 7. Количественный состав службы по риск-менеджменту), что соответствует данным, полученным в результате исследования Aon «Global ERM Survey 2010»⁸, и подчеркивает представительность результатов проведенного исследования в России.

Типичная иерархия должностей риск-менеджеров в российских компаниях представлена ниже (рисунок. Типичная иерархия должностей, диаграмма 8. Распределение должностей респондентов исследования).

Следует отметить, что 76% респондентов имеют стаж в риск-менеджменте от 2 до 30 лет. Средний стаж специалистов по риск-менеджменту в России составляет 7 лет (диаграмма 9. Распределение стажа респондентов в риск-менеджменте), при этом:

- средний стаж в рисках среди высших руководителей 9 лет;

⁸ Aon Corporation «Global ERM Survey 2010», 2010, 56 с. URL: <http://www.aon.com/>, www.aon.com/ermsurvey2010/. P. 48.

Диаграмма 7. Количественный состав службы по риск-менеджменту

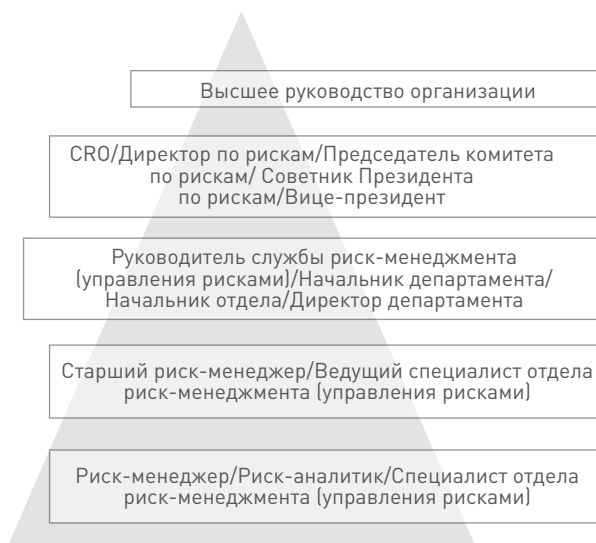
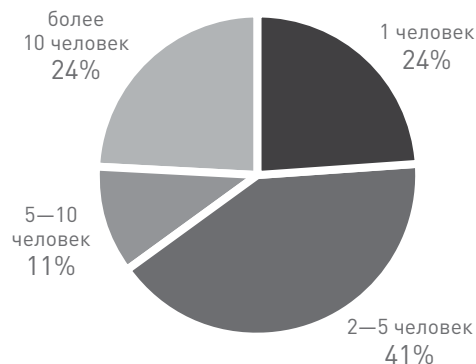


Рисунок. Типичная иерархия должностей

Диаграмма 8. Распределение должностей респондентов исследования

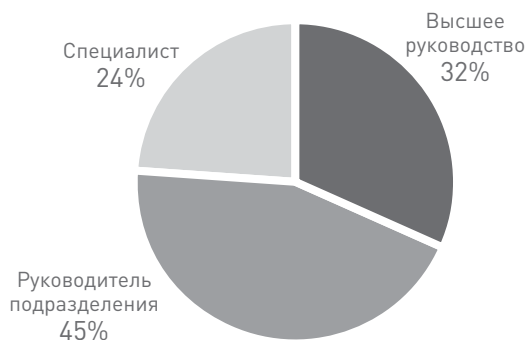
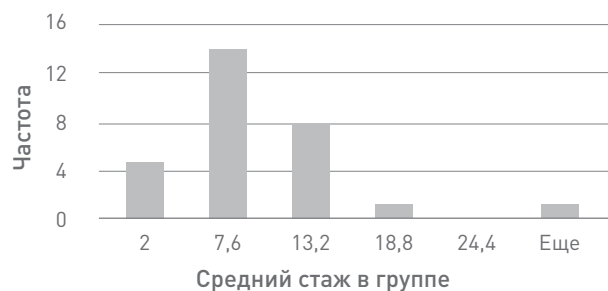


Диаграмма 9. Распределение стажа респондентов в риск-менеджменте



- средний стаж в рисках руководителей подразделений 7 лет;
- средний стаж в рисках специалистов 5 лет.

Удовлетворительную степень развития корпоративных документов, регламентирующих функции подразделения и специалистов по риск-менеджменту, отметили лишь 34% респондентов. На текущий момент компании чаще стремятся разработать и внедрить такие документы, как «Политика управления рисками», «Реестр рисков», «Карта рисков»⁹. Данные факты говорят о слабой формализации процесса управления рисками в компании, возможно, в силу непонимания или нехватки знаний о технологиях и методах управления рисками или в силу незнания лучших практик риск-менеджмента, отсутствия стандартов и других проблем на уровне как компании, так и государства.

Следует отметить, что мировой финансовый кризис внес свои коррективы в отношение к риск-менеджменту. Большинство респондентов отметили, что риск-менеджмент указал на необходимость совершенствования собственных технологий на основе сочетания с другими управленческими бизнес-процессами (60% респондентов), а также показал свою важность и необходимость — 31% респондентов против 8% респондентов, которые указали, на то, что риск-менеджмент дискредитировал себя во время кризиса.

Таким образом, риск-менеджмент в российских компаниях характеризуется следующими параметрами: слабой формализацией процесса управления рисками, прямым подчинением руководству или в составе

финансовой службы, численностью 2—5 человек и средним стажем 7 лет.

Проблемы и факторы развития риск-менеджмента

Первостепенными проблемами риск-менеджмента на уровне государства, т.е. на макроуровне, являются непонимание потребностей и возможностей риск-менеджмента (17% респондентов), а также недостаток знания лучшей практики (17% респондентов), неверная трактовка функций и целей риск-менеджмента (16% респондентов) (диаграмма 10. Проблемы развития риск-менеджмента).

Наряду с этим основным препятствием на уровне компании, т.е. на микроуровне, является недостаток статистических баз по рискам (23% респондентов) и национальных стандартов (24% респондентов) в области риск-менеджмента. При этом второстепенными проблемами как на микро-, так и макроуровне названа проблема кадров. В дополнение к вышесказанному второстепенными проблемами на уровне государства также являются дороговизна внедрения систем риск-менеджмента (8% респондентов), неразвитость рынка услуг (13% респондентов). На уровне компании — непонимание потребности или сути риск-менеджмента у руководства компании (13% респондентов) плюс недостаток технологий (14% респондентов).

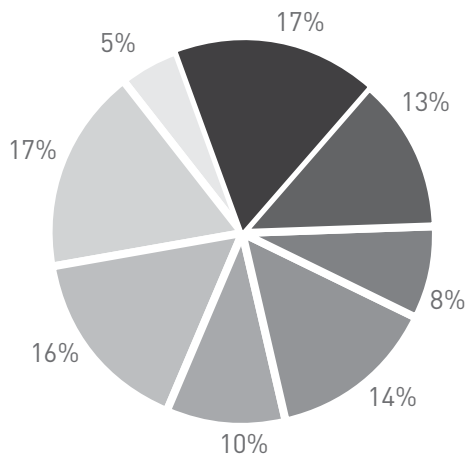
Отсюда следует, что риск-менеджмент в российских компаниях уже достаточно развит и понимает необходимость создания национальных стандартов по риск-менеджменту для улучшения своей работы. Однако на уровне государства риск-менеджмент имеет недостаточно высокий статус по причине непонимания сути риск-менеджмента как неотъемлемого процесса в обеспечении устойчивого развития не только компании, но и государства. Здесь необходимо отметить, что вектор влияния государства зависит от его позиции относительно того или иного вопроса, в частности вопроса содействия в распространении культуры управления рисками и поддержки статуса риск-менеджмента в России, и здесь важно выбрать правильный баланс регулирования со стороны государства.

Одним из факторов поддержки статуса риск-менеджмента в России может стать создание национальных стандартов в области риск-менеджмента, а также внесение профессии риск-менеджера в Единые квалификационные справочники («за» высказались 61% респондентов) (диаграмма 11. Факторы развития риск-менеджмента в России).

⁹ Марш Риск Консалтинг «Состояние и развитие систем риск-менеджмента в крупных компаниях РФ», 2008. URL: http://www.marsh.com.ru/RU/services/mrc/documents/mrc_briefing_issledovaniya.pdf, с.25.

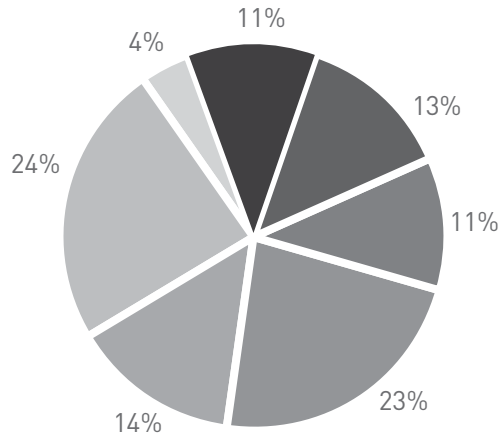
Диаграмма 10. Проблемы развития риск-менеджмента

Проблемы развития риск-менеджмента в России



- Непонимание сути риск-менеджмента 17%
- Недостаток квалифицированных риск-менеджеров 13%
- Высокие затраты на внедрение систем риск-менеджмента 8%
- Недоверие к риск-менеджменту 14%
- Рынок услуг риск-менеджмента находится в стадии формирования и не является цивилизованным 10%
- Неверная трактовка функций и целей риск-менеджмента 16%
- Недостаток информации и знания передовых методик по управлению рисками 17%
- Другое 5%

Проблемы развития риск-менеджмента в компании



- Недостаток квалифицированных кадров 11%
- Непонимание потребности в риск-менеджменте у руководства компании 13%
- Непонимание сущности деятельности риск-менеджмента со стороны других подразделений компании 11%
- Отсутствие национальных стандартов по управлению рисками 23%
- Технологические проблемы/недостаток автоматизации/несовершенство IT-систем 14%
- Недостаток статистических баз данных для анализа и мониторинга рисков 24%
- Другое 4%

Диаграмма 11. Факторы развития риск-менеджмента в России



Профессия — риск-менеджер (специалист по управлению рисками)

Риск-менеджер — это специалист, который идентифицирует в деятельности компании всевозможные риски, оценивает степень их опасности, размер ущерба и вырабатывает рекомендации и меры по снижению негативных последствий риска.

Риск-менеджер в первую очередь дает экономическую оценку рискам, используя современные финансовые методики и инструменты, поэтому основным требованием к образованию риск-менеджера является наличие (диаграмма 12. Требования к образованию риск-менеджера) высшего экономического (41% респондентов) или технического образования (22% респондентов). Приветствуется наличие дополнительного образования по международным стандартам риск-менеджмента (FRM — Financial Risk Manager, PRM, RMI — Professional Risk Manager, MBA-RMI program — Major in risk management and insurance).

Диаграмма 12. Требования к образованию риск-менеджера



Основные знания, необходимые риск-менеджеру в его работе (диаграммы 13 и 14. Знания, умения и навыки риск-менеджера):

- знания лучших практик и методов риск менеджмента (22% респондентов) и, что немаловажно, возможность применить их на практике;
- знания в области анализа и ревизии бизнес-процессов (19% респондентов) для выявления слабых мест при исследовании бизнес-процессов и формулирования рекомендаций по их устранению;
- знания инструментов теории вероятности и математической статистики, методов математического моделирования (15% респондентов), необходимых для количественной оценки риска.

Знания, умения и навыки риск-менеджера

Диаграмма 13. Знания риск-менеджера

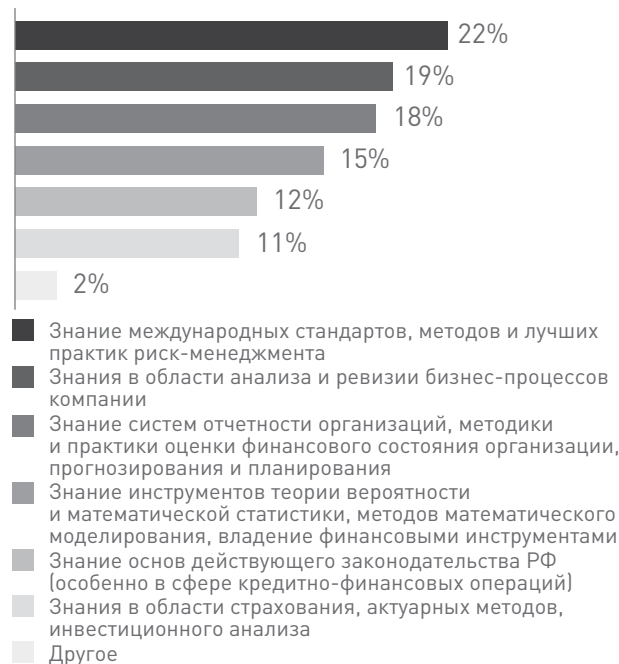


Диаграмма 14. Умения и навыки риск-менеджера



Конкретный набор требований к риск-менеджеру, безусловно, зависит от специфики конкретной должности и функций, которые выполняет такой специалист в компании и может сильно различаться¹⁰.

Методы государственной поддержки и регулирования риск-менеджмента в России

Одним из решений проблем, мешающих развитию риск-менеджмента в России, является государственная поддержка риск-менеджмента в России. Одним из самых важных вопросов, поставленных в исследовании, был вопрос о том, какие методы поддержки риск-менеджмента необходимы в России в настоящее время.

Итак, основными методами государственной поддержки риск-менеджмента в России по результатам исследования названы (диаграмма 15. Методы поддержки и регулирования риск-менеджмента в России):

- осуществление поддержки внедрения новых технологий риск-менеджмента на предприятиях разных отраслей и масштаба, как крупных, так и небольших (14% респондентов);
- формирование единой информационной среды, общедоступных баз знаний и баз статистики данных по рискам (13% респондентов);
- организация подготовки и переподготовки кадров в области риск-менеджмента (14% респондентов).

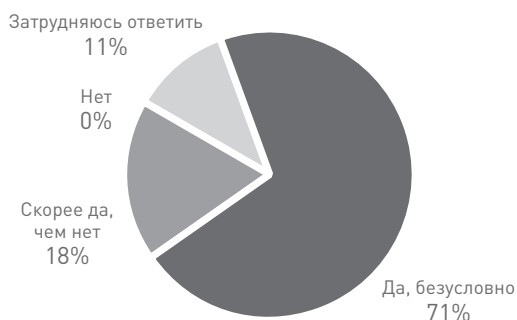
На данный момент приоритетным направлением представляется поддержка статуса профессии риск-менеджера, включая организацию СПО, а также:

- создание национальных стандартов по риск-менеджменту («за» высказался 71% респондентов, диаграмма 16. Распределение респондентов по вопросу поддержки создания профессиональных стандартов по риск-менеджменту);
- проведение сертификации риск-менеджеров по национальным стандартам (48% респондентов, диаграмма 17. Распределение респондентов по вопросу необходимости проведения сертификации по национальным стандартам);
- внесение профессии риск-менеджера в Единые квалификационные справочники (диаграмма 11. Факторы развития риск-менеджмента в России, «за» высказалось 30% респондентов);

Диаграмма 15. Методы поддержки и регулирования риск-менеджмента в России

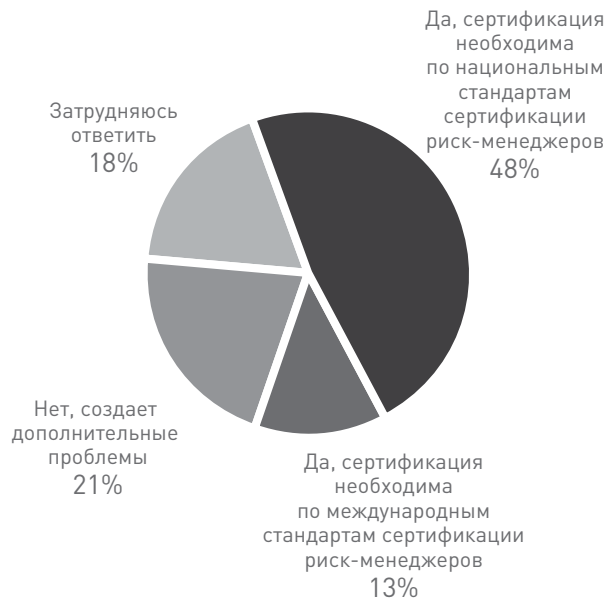


Диаграмма 16. Распределение респондентов по вопросу поддержки создания профессиональных стандартов по риск-менеджменту



¹⁰ Марш Риск Консалтинг «Состояние и развитие систем риск-менеджмента в крупных компаниях РФ», 2008. URL: http://www.marsh.com.ru/RU/services/mrc/documents/mrc_briefing_issledovaniya.pdf, с.16—22.

Диаграмма 17. Распределение респондентов по вопросу необходимости проведения сертификации по национальным стандартам



■ государственные стандарты в вузах по профессии риск-менеджер («за» высказалось 55% респондентов, диаграмма 18. Структуры, ответственные за подготовку риск-менеджеров).

Резюме

Результаты публичного независимого исследования «Портрет риск-менеджмента в России» состоя-

Диаграмма 18. Структуры, ответственные за подготовку риск-менеджеров



тельны и достаточно представительны по отраслям, компаниям и регионам. Методология проведения исследования не противоречит лучшим практикам проведения исследований как в мире, так и в России. Для решения поставленной перед началом исследования проблемы были изучены экспертные мнения на ряд поставленных вопросов, сделаны выводы о необходимости разработки профессиональных стандартов по риск-менеджменту.

Наши партнеры

Хочется выразить искреннюю признательность всем энтузиастам, коллегам и партнерам, кто внес неоценимый вклад в становление и развитие Общества управления рисками — РусРиск за все годы его существования. Будет правильно, если мы их назовем персонально (в алфавитном порядке): В. Авдийский, В. Авдотьин, А. Аксаков, К. Астахова, А. Бабаев, М. Бахчиева, Л. Белоусова, А. Бычков, К. Волков, О. Вьюгин, В. Вяткин, В. Гамза, А. Дедков, В. Демченко, Д. Джафаров, С. Дубровин, А. Елохин, И. Журавель, К. Завизенов, В. Зазовский, С. Замковой, О. Иванов, Н. Иванов, Ю. Екатеринославский, А. Карпов, В. Кириллов, А. Корбут, А. Лебедев, М. Лепешкина, А. Лобанов, А. Марьин, Н. Носова, А. Овсянников, Т. Осипенко, Е. Петросян, М. Помазанов, М. Рогов, С. Смирнов, П. Судоплатов, О. Сухоруких, В. М. Тарасов, В. Л. Тарасов, И. Тарасов, Н. Тихомиров, М. Фалеев, А. Цветков, Т. Шемякина, А. Шишаков, В. Юн, И. Юргенс, Е. Ясин и многие другие.

Выражаем также слова благодарности нашим зарубежным коллегам, которые немало сделали для вхождения РусРиска в международное сообщество риск-менеджмента, помогли адаптировать лучший мировой опыт в сфере управления рисками в российские реалии. Среди них: Тьерри Ван Сантен (Франция),

Бенгт Вестергрен (Швеция), Джек Хэмптон (США), Питер Ден Деккер (Нидерланды), Мэри Рот (США), Герт Крайвэген (ЮАР), Кевин Найт (Австралия), Хорхе Луцци (Италия), Джон Старки (Великобритания), Мари-Джемма Деке (Бельгия), Маурицио Каstellли (Италия), Эдвард Тис (Бельгия), Пол Тейлор (Великобритания), Жан-Кристоф Бориес (Франция), Сеппо Ремес (Финляндия), Михаэль Хармс (ФРГ), Ласси Вайссанен (Финляндия), Вилли Шаугг (ФРГ) и другие.

Назовем и российские, и иностранные организации и компании, которые содержательно и материально поддерживали РусРиск в проведении форумов, конференций, семинаров, мастер-классов, исследований и других мероприятий. Среди них: компании «СИБУР», «ИнтерРАО ЕЭС», «РусГидро», «Росгосстрах», «Ингосстрах», СОГАЗ, Капитал-Страхование, ОСАО «Россия», РОСНО, Корна-К, Стандарт-Резерв, «ПМСОФТ», БиЭйСи, РБС, ООО «Валтарс Риск Менеджмент», ТИКОМ-Менеджмент», Ойлер-Гермес, ТехноСерв, I-Teco, Willis, AIG (Chartis), Marsh, Allianz, Ernst&Young, Deloitte, KPMG, Zurich и другие.

Мы надеемся на продолжение и развитие этого сотрудничества и в дальнейшей деятельности Русского общества управления рисками.

Некоммерческое партнерство «Русское общество управления рисками»

(РусРиск) было образовано в 2003 году с целью формирования в России рынка услуг и культуры по управлению рисками, соответствующих современному мировому уровню.

Учредителями общества выступили Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), Национальная фондовая ассоциация (НФА), Государственная академия специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС), НБФ «Экспертный Институт», Московская ассоциация страховщиков (МАС).

Наблюдательный совет РусРиска возглавляет Юргенс Игорь Юрьевич — вице-президент РСПП, председатель Правления Института современного развития, **президент — председатель Правления РусРиска — Верещагин Виктор Владимирович.**

Сегодня в составе общества более 80 корпоративных и индивидуальных членов

Среди партнеров РусРиска — ОАО «Северсталь», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Мегафон», ОАО «РусГидро», ОАО «Мегафон», ИК «РУСС-ИНВЕСТ», ОАО «НТЦ «Промбезопасность-Оренбург», Страховые компании «Росгосстрах», «Ингосстрах», СГ МСК, «Альянс» и «Чартис», Компания «ТИКОМ-Менеджмент», ОАО «ИнтерРАО ЕЭС», ОАО «ЭНЕЛ ОГК-5», АФК «Система», Страховые брокеры «Виллис СНГ» и АОН Русс., Финансовый университет при Правительстве РФ, ЗАО «ПМСОФТ», Адвокатская палата г. Москвы «Чаадаев, Хейфец и Партнеры», ОАО ЗК «Полюс», НИУ ВШЭ, НИИГОЧС, РЭА имени Г.В. Плеханова, ЗАО «Индустриальный риск», ООО «Валтарс Риск Менеджмент», ОАО «Смоленская чулочная фабрика», компании American Appraisal, «Мэтьюс Дэниэл Интернэшнл СНГ», банки ВТБ, ВЭБ, «Зенит», Уралсиб, УРСА-Банк, «Номос-Банк» и др.

С 2004 года РусРиск представляет Россию в Федерации европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA) и принимал активное участие в ее форумах по риск-менеджменту в Лиссабоне (2005 г.), Женеве (2007 г.), Праге (2009 г.) и Стокгольме (2011 г.). РусРиск регулярно участвует в конференциях RIMS (Общество риск-менеджмента и страхования США) и других региональных ассоциаций. В апреле 2006 года РусРиск стал членом Международной федерации ассоциаций риск-менеджмента и страхования (IFRIMA), а Президент РусРиска — членом Совета директоров.

Среди основных направлений работы общества

- Организация проведения и участие в национальных и международных конференциях, форумах, выставках (проведение ежегодного международного форума в Москве «Управление рисками: решения для России и СНГ», участие в конференциях ВНИИГАЗ, Минэнерго РФ, C5, MascusEvans, Leading Ventures Associates(LVA), IC Energy и др.).
- Проведение мастер-классов с приглашением ведущих мировых риск-менеджеров.

- Проведение и участие в конкурсах (проведение ежегодного конкурса «Лучший российский риск-менеджмент года», участие в ежегодных конкурсах FERMA и Strategic Risk, Business Insurance Europe.)

- Продвижение утвержденного в РСПП профессионального стандарта по риск менеджменту.

- Разработка образовательного стандарта по риск менеджменту (совместно с Финансовым университетом при Правительстве РФ.

- Сотрудничество с Аналитическим центром Правительства РФ (риск-экспертиза госпрограмм), с Росстандартом (в рамках Координационного совета по рискам).

- Маркетинговые исследования и консультационная деятельность, проведение исследований и опросов.

- Создание национальных стандартов в области управления рисками в различных отраслях экономики (адаптированы европейские стандарты риск-менеджмента FERMA для предприятий). Осуществлен перевод международного стандарта по риск-менеджменту ISO 31000: 2009 и подготовлен национальный стандарт ГОСТ Р 31000-2010.

- Организация обучения, повышения квалификации и добровольной сертификации специалистов в области управления рисками в РФ, обучения за рубежом (организация обучения в Финансовом университете при Правительстве РФ, РАГС, РГУ им. Губкина, дистанционное обучение в Ирландском институте Research and Markets Ltd и обучение за рубежом в Институте риск-менеджмента (IRM, UK), Euromoney training (UK)).

- Создание в России системы широкого доступа к фундаментальной и новейшей информации в области управления рисками: издан фундаментальный учебник по управлению рисками, публикуются статьи в журналах «Проблемы анализа рисков», «Финансовые риски», «Генеральный директор»; готовится серия «Рекомендации и комментарии к стандартам управления рисками»; ведется рубрика «База знаний» на сайте общества, информационное сотрудничество с журналами и интернет-ресурсами «Аналитический банковский», «ФакторингПРО», «БДМ», БиСер, Финанс, АК&М и другими.



русс-инвест
ИНВЕСТИЦИОННАЯ
КОМПАНИЯ

www.russ-invest.com
+7(495) 363-9380



**лет
на фондовом
рынке**
с 3 декабря 1992г

- ◆ Брокерское обслуживание
- ◆ Доверительное управление
- ◆ Интернет-трейдинг
- ◆ Международные рынки
- ◆ Венчурные проекты
- ◆ Учебный центр
- ◆ Депозитарное обслуживание
- ◆ Корпоративные финансы
- ◆ Выпуск ценных бумаг
- ◆ Финансовое консультирование



ОАО "ИК РУСС-ИНВЕСТ"

Результаты деятельности управляющего по управлению ценными бумагами в прошлом не определяют доходы учредителя управления в будущем.

Лицензия ФКЦБ на осуществление брокерской деятельности №177-06310-100000 от 10.12.2002г.

Лицензия ФКЦБ на осуществление дилерской деятельности №177-06312-010000 от 10.12.2002г.

Лицензия ФСФР биржевого посредника, совершающего товарные фьючерсные и опционные сделки в биржевой торговле №1436 от 17.09.2009г.

Лицензия ФСФР на осуществление депозитарной деятельности №077-08757-000100 от 29.11.2005г.

Лицензия ФСФР на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами №177-11769-001000 от 13.11.2008 г.

Америкэн Аппрейзэл - крупнейшая в мире независимая оценочная компания. В более чем 45 представительствах компании Америкэн Аппрейзэл в разных странах мира работает свыше 1000 сотрудников. Представительства компании находятся в Северной Америке, Мексике, Южной Америке, Западной Европе, Центральной Европе, России, и Юго-восточной Азии. В 1996 году в головном офисе **Америкэн Аппрейзэл**, который находится в г. Милуоки, штат Висконсин, США, отмечался столетний юбилей деятельности компании на рынке оценки.

Компания специализируется на проведении оценки бизнеса, нематериальных активов (торговых марок, репутации, сбытовых сетей и пр.), основных средств и коммерческой недвижимости.

Начало работы **Америкэн Аппрейзэл** на рынке России явилось продолжением расширения деятельности компании в Европе (Англия, Испания, Италия и Португалия) в 1960-е и 1970 годы. Откликом на развитие рыночных отношений в Центральной и Восточной Европе стало открытие компанией в начале 1990-х гг. своих офисов в Венгрии и Республике Чехии.

В 1996 году Компания открыла свои отделения в Москве и Санкт-Петербурге, 100% капитала которых принадлежит компании **Америкэн Аппрейзэл Ассошиэйтс**.

К настоящему времени компанией **Америкэн Аппрейзэл** в России выполнено множество проектов по оценке предприятий различных отраслей промышленности, среди которых: нефтегазовая промышленность; электроэнергетика; металлургия; цементная промышленность; химическая промышленность; пищевая промышленность; целлюлозно-бумажная промышленность; станкостроение; телекоммуникации, транспорт и объекты коммерческой недвижимости.

Результаты оценки, выполняемой **Америкэн Аппрейзэл** в России и странах СНГ, используются в различных целях, в том числе:

- Сделок по слиянию и поглощению;
- Подготовки финансовой и налоговой отчетности;
- Выпуска ценных бумаг;
- Финансирования;
- Страхования;
- Получения заключения о справедливости цены (fairness opinion)
- Корпоративного планирования;
- Сделок с имуществом;
- Арбитража/имущественных споров
- Организации совместных предприятий

В проектах по оценке принимают участие российские и иностранные специалисты, **Америкэн Аппрейзэл** в Москве и Санкт-Петербурге, а так же эксперты из отделений **Америкэн Аппрейзэл** во всем мире. В ходе выполнения каждого проекта проводится полное и тщательное изучение данных о российском и международном рынках, необходимых для каждого конкретного вида оцениваемой собственности или бизнеса.

Дополнительную информацию о компании можно получить на сайте www.american-appraisal.ru.

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ «ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА РИСКА»

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № 77-17777 от 10 марта 2004 года

Ведущий российский научно-практический журнал по анализу рисков.

В издании публикуются междисциплинарные научные и прикладные материалы, посвященные анализу рисков различного происхождения и характера: политического, техногенного, страхового, финансового, природного, экологического и др.

В 2011 году на страницах журнала планируется освещать тему рисков при эксплуатации критически важных инфраструктурных систем и обеспечение их безопасности, вопросы анализа и управления рисками инфраструктурных проектов, организационных рисков, безопасности в энергетике, совершенствование систем комплексного мониторинга объектов, а так же актуальные темы по управлению рисками: международные стандарты и возможность применения их в России, вопросы разработки российских стандартов, инновационные, репутационные риски и многое другое.

Журнал адресован специалистам-практикам, чья деятельность связана с анализом рисков, специалистам научных организаций, учащимся и преподавателям учебных заведений.

Официальный печатный орган Экспертного совета МЧС России и Российского научного общества анализа риска.

Журнал внесен в перечень изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Минобрнауки России (ВАК) для опубликования результатов диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук.

УЧРЕДИТЕЛИ ЖУРНАЛА:

- Российское научное общество анализа риска,
- Всероссийский научно-исследовательский институт по проблемам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям МЧС России,
- Финансовый издательский дом «Деловой экспресс»,
- Инвестиционная группа «Бизнес Центр».

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

доктор физико-математических наук, профессор, вице-президент Российского научного общества анализа риска Быков Андрей Александрович.

Все представляемые к публикации статьи критически оцениваются независимыми экспертами. Приоритет отдается статьям, содержащим новый, ранее нигде не опубликованный материал.



Индекс «Роспечать» 71219

Индекс «Пресса России» 15704

Издается	с 2004 года
Тираж (экз.)	3 000
Периодичность	6 раз в год
Формат	205 x 290 мм
Объем (стр.)	100
Бумага, (блок)	мел./мат., цвет
Бумага, (обл.)	мел./мат., цвет
Распространение	подписка
Язык	русский, английский
Издатель	ЗАО ФИД «Деловой экспресс»
Сайты	http://www.riskjournal.ru http://www.riskanalysis.ru http://www.dex.ru

ОСНОВНЫЕ РУБРИКИ:

- Риск финансово-экономический
- Риск социально-психологический
- Риск экологический
- Риск политический
- Риск здоровью
- Риск природный
- Риск техногенный
- Риск чрезвычайных ситуаций
- Образование
- Законотворчество
- Дискуссионный клуб
- Информационное окно

Издательский дом

**ДЕЛОВОЙ
ЭКСПРЕСС**

Подписка на издание:

ЗАО ФИД «Деловой экспресс»
125167 Москва, ул. Восьмого марта 4-я, д. 6А
Тел./факс: (495) 787-5226
www.dex.ru, e-mail: journal@dex.ru

Научное издание

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В РОССИИ:
10 лет развития

Сборник статей

Под общей редакцией В. В. Верещагина, А. Н. Елохина,
М. А. Рогова, Т. Ю. Шемякиной, И. Ю. Юргенса

Подписано в печать 18.04.2013. Формат 60×90 1/8. Усл. печ. л. 28. Тираж 500 экз. Заказ 1681.

ЗАО ФИД «Деловой экспресс». 125167, Москва, 4-я улица 8 Марта, д. 6А.