

# «НА СМЕНУ ИНДУКТИВНОМУ МЫШЛЕНИЮ ДОЛЖНО ПРИЙТИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»

Ю.В. Костенко, И.А. Андропова



## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

- риск-менеджмент,
- вероятность,
- группы рисков,
- качество,
- эффективные решения.

Недавно в Нижнем Новгороде прошел XXI Международный профессиональный форум «Управление рисками — новые вызовы», участие в котором приняли представители бизнеса, органов власти, экспертного сообщества и СМИ. По традиции его организатором выступила Ассоциация риск-менеджмента «Русское общество управления рисками» (РусРиск), одним из информационных партнеров — РИА «Стандарты и качество». По итогам мероприятия главный редактор журнала ММК Алексей Рогаткин подготовил эксклюзивное интервью с представителями оргкомитета Форума. Его собеседниками стали ведущие эксперты в данной профессиональной области — вице-президент РусРиска Юрий Костенко и член Правления РусРиска Ирина Андропова.

«INDUCTIVE THINKING MUST BE REPLACED BY INTELLIGENT RISK MANAGEMENT»

Yu.V. Kostenko, I.A. Andropova

Keywords: risk management, probability, risk groups, quality, efficient solutions.



— *Коллеги, давайте начнем с фундаментального вопроса. Как, на ваш взгляд, связаны понятия «риски» и «качество»?*

**Юрий Костенко:** Если рассуждать логически и отталкиваться от классического определения риска, то это событие, которое может повлиять на достижение целей (оно, как правило, негативное, иначе мы бы назвали его не «риском», а «возможностью»). Применительно к качеству продукции или услуги целями могут являться их потребительские характеристики: постоянство, надежность, эффективность и т. п. И события, которые могут привести к ухудшению таких характеристик, являются рисками качества. Процесс управления рисками может помочь уже на ранних стадиях разработки и производства выявлять и оценивать риски качества, для того чтобы принимать своевременные меры по их снижению или управлению ими. Таким образом, грамотное управление рисками способствует обеспечению высокого качества конечного продукта, завершению проекта в срок и в рамках бюджета.

— *В последнее время вопросы управления рисками все активнее обсуждаются представителями разных профессиональных сообществ, в том числе и экспертами в области менеджмента качества. Как вы думаете, с чем это связано?*

**Юрий Костенко:** На мой взгляд, это связано с тем, что в целом и в бизнесе, и в госструктурах приходит постепенное осознание, что управление рисками (не в узкопрофессиональном, а широком смысле) является одним из ключевых условий стабильного развития. Во-первых, оно способствует предотвращению финансовых потерь организации. Во-вторых, повышает устойчивость бизнеса по отношению к внешним факторам, в том числе к колебаниям валютных курсов и изменениям законодательства. В-третьих, позволяет компаниям быстрее и гибче реагировать на изменения на рынке, что дает им преимущества перед конкурентами. В-четвертых, обеспечивает сохранение лояльности клиентов, помогает избежать ситуаций, которые могут негативно сказаться на репутации компании. В-пятых, своевременная оценка рисков помогает избежать срыва сроков выполнения проектов из-за различных факторов. Конечно, управление рисками становится более значимым в период кризисных явлений, адаптации к непростым внешним условиям.

**Ирина Андропова:** Посмотрите, насколько изменились мир и экономический ландшафт за последние десятилетия: глобализация, виртуализация, социальные сети, новейшие технологии и прочее. Причем скорость изменений и устаревания традиционных подходов диктуют

**В восприятии опасностей и рисков могут быть элементы преувеличения. Однако важно осознавать потенциальные угрозы, чтобы минимизировать их негативные последствия**

необходимость делать быстрый выбор, принимать срочные и при этом качественные решения с максимальным пониманием их системных эффектов. И в этом смысле мышление сценариями и вероятностями, то есть риск-анализ, становится скорее нормой, чем какой-то «люксовой» надстройкой для самых развитых игроков.

— *Давайте поговорим о концепции риск-ориентированного мышления в стандарте ISO 9001. Свое критическое отношение к ней я высказал на форуме «Управление рисками — новые вызовы» в Нижнем Новгороде и в статье в журнале «Контроль качества продукции», № 8 за 2024 г. А как вы оцениваете полноту и практическую результативность этой концепции?*

**Юрий Костенко:** Наверное, соглашусь с тем, что есть место для критики, так как методология риск-ориентированного подхода недостаточно проработана, отсутствуют четкие критерии отнесения к категориям потенциальных рисков для каждого вида контроля; модель оценки рисков не конкретизирована, что может вызвать затруднения при правоприменении. Существует опасность подмены риск-ориентированного подхода контролем, создания условий для манипулирования рисками при определении объектов контроля.

Но если рассматривать риск-ориентированный подход с позиции государства, то его практическая результативность заключается в концентрации ограниченных ресурсов в зонах максимального риска и снижении административной нагрузки на добросовестные хозяйствующие субъекты. Эту результативность можно оценить через анализ таких показателей, как сокращение количества проверок и контрольных мероприятий в зонах низкого риска, повышение эффективности использования ресурсов и снижение издержек, улучшение качества контроля и надзора благодаря использованию современных методов и технологий, снижение числа нарушений, повышение удовлетворенности общества качеством государственных услуг.

— Нет ли в сложившемся восприятии опасностей и рисков элементов преувеличения? Ведь, как говорится, кто не рискует, тот не пьет шампанского, риски — обратная сторона возможностей. Не слишком ли мы запугиваем сами себя ужасами VUCA-, BANI-, SHIVA-миров?

**Юрий Костенко:** Да, в сложившемся восприятии опасностей и рисков могут быть элементы преувеличения. Однако важно осознавать потенциальные угрозы и готовиться к ним, чтобы минимизировать возможные негативные последствия.

**Ирина Андропова:** Совершенно согласна с Юрием. Риск — вероятностная категория. Один из широко используемых инструментов оценки риска подразумевает стресс-тест модели достижения желаемого результата. Вероятность наступления худшего сценария, как правило, невелика, однако последствия могут оказаться катастрофическими. Означает ли низкая вероятность, что не нужно себя «запугивать»? На мой взгляд, не означает. Сейчас большинство субъектов рынка находятся в очень тесной взаимосвязи, серьезные события для крупнейших и важнейших из них отразятся по цепочке на очень многих участниках системы. Поэтому в интересах всех участников проводить моделирование существенных рисков, в том числе маловероятных. Даже чрезвычайно редкие события могут наступить, и лучше быть к ним заранее подготовленными. Нужно помнить о вероятностях: «предупрежден — значит вооружен»!

— Одни риски возникают в ходе производственной, коммерческой, финансовой деятельности, организаций, другие же имеют макроэкономическую природу, опять же проецируясь на предприятия. Могли бы вы выделить из них наиболее существенные?

**Юрий Костенко:** В числе рисков производственной, коммерческой и финансовой деятельности организаций я бы выделил несколько групп. Во-первых, производственные риски: остановка оборудования, аварии на производ-

**Мышление сценариями и вероятностями, то есть риск-анализ, становится скорее нормой, чем какой-то «люксовой» надстройкой для самых развитых игроков**

**Суть процесса управления рисками и его основное назначение — осознанное принятие решений на основании всей доступной информации**

стве, приводящие к экологическим катастрофам и ущербу окружающей среде, дефицит или отсутствие поставок оборудования и сырья, банкротство партнеров или поставщиков. Во-вторых, коммерческие риски: ошибочная ценовая политика, неправильно проведенные маркетинговые исследования, недооценка конкурентов, неисполнение договорных обязательств контрагентами. В-третьих, финансовые риски: недостаток ликвидности, инвестиционные ошибки, кредитный риск (потеря денежных средств), невозможность привлечения займов, отказы в кредите.

Из рисков, имеющих макроэкономическую природу: 1) инфляционные риски: рост цен на сырье, материалы и готовую продукцию; 2) валютные риски: колебания валютных курсов, влияющие на экспорт и импорт товаров и услуг; 3) процентные риски: изменения процентных ставок по кредитам и депозитам, влияющие на стоимость заемных средств и доходность инвестиций; 3) структурные риски: изменения в экономической структуре страны или региона, влияющие на спрос и предложение на рынках товаров и услуг.

Ну и, конечно, не забываем о геополитических рисках, вызванных динамикой политической ситуации в мире и отдельных регионах, а также о регуляторных рисках, связанных с изменением законодательства. И те и другие также могут существенно повлиять на деятельность организаций.

**Ирина Андропова:** Риски всегда связаны с целями, а реализация целей — с конкретным контекстом (средой, возможностями, условиями и т. п.). Есть базовый набор рисков, упомянутый Юрием. Этот набор актуален применительно к анализу для любой компании в любых обстоятельствах. Что касается конкретного момента, на мой взгляд, текущая ситуация выводит на первый план риски дефицита трудовых ресурсов; эффективного импортозамещения (в широком и прикладном смысле); риски, связанные с кибербезопасностью, эффективностью IT-систем и логистических цепочек; операционные риски, связанные с перестрой-



кой бизнес-архитектуры и моделей финансирования во многих компаниях; а также репутационно-информационные риски взаимодействия с различными стейкхолдерами.

— *Задам, казалось бы, парадоксальный вопрос: а что, собственно, является объектом риск-менеджмента? Большинство скажет, что это — сами риски, но, например, некоторые эксперты считают такой ответ ошибочным. По их мнению, управление рисками заключается в принятии более эффективных бизнес-решений с учетом рисков. Какая из этих двух точек зрения вам ближе?*

**Юрий Костенко:** Мне ближе вторая точка зрения, согласно которой объект риск-менеджмента — принятие более эффективных бизнес-решений с учетом рисков. Управление рисками действительно заключается в анализе и оценке потенциальных угроз, а также разработке стратегий для их минимизации или использования в своих интересах.

**Ирина Андропова:** Полностью поддерживаю Юрия и вторую точку зрения. Суть процесса управления рисками и его основное назначение — это осознанное принятие решений на основании всей доступной информации. Инструменты ее обработки могут быть различными, но цель не меняется.

— *К сожалению, практики риск-менеджмента на предприятиях во многом основаны на индуктивном мышлении, когда те или иные решения принимаются исходя из предыдущего опыта. Между тем такой подход заведомо неэффективен: как показал Нассим Талеб, «черные лебеди» — это события, которые никогда не случались прежде. Какие новые подходы в области риск-менеджмента, по вашему мнению, должны прийти на смену индуктивному мышлению?*

**Юрий Костенко:** По моему мнению, на смену индуктивному мышлению должно прийти так называемое интеллектуальное управление рисками. Оно позволит систематически анализировать, оценивать и управлять рисками, в том числе с использованием продуктов искусственного интеллекта, риск-контроллинга и смещения акцента на оценку вероятности достижения целей компании с учетом рисков. Эти подходы должны быть направлены на использование моделей количественной оценки рисков, оптимальное принятие рисков, интеграцию и координацию деятельности по управлению рисками внутри компании, развитие культуры управления рисками.

— *На форуме в Нижнем Новгороде была высказана важная мысль о необходимости институ-*

*туционализации деятельности профессиональных сообществ и ассоциаций? Как вы в связи с этим видите перспективы взаимодействия РусРиска со Всероссийской организацией качества (ВОК)?*

**Юрий Костенко:** Мне видится, что перспективы взаимодействия профессионального сообщества риск-менеджеров с ВОК заключаются в совместной работе над развитием стандартизации и качества, усилении интеграции между государством и экспертным сообществом, а также в координации инициатив по формированию национальной инфраструктуры качества.

**Ирина Андропова:** На мой взгляд, сила профессиональных сообществ состоит в их коллективном разуме и опыте, совместное и кросс-функциональное использование которых недооценивается. Возможность подключать практический опыт нескольких организаций для выработки лучших решений в области управления как рисками, так и качеством может дать огромный синергетический эффект как для конкретных компаний, так и для экономики страны в целом.



#### ABSTRACT

Recently, the 21st International Professional Forum «Risk Management — New Challenges» was held in Nizhny Novgorod, attended by representatives of business, government, the expert community and the media. Traditionally, it was organized by the RMA «Russian Risk Management Society» (RusRisk), one of the information partners was AIA «Standards and Quality». Following the event, the chief editor the MQM journal Alexei Rogatkin prepared an exclusive interview with representatives of the Forum's organizing committee. His interlocutors were leading experts in this professional area — Vice President of RusRisk Yuri Kostenko and member of the Board of RusRisk Irina Andropova.



#### АВТОРЫ



**Юрий Валентинович Костенко**  
вице-президент Ассоциации риск-менеджмента «Русское общество управления рисками» (РусРиск)

**Yuri V. Kostenko**  
Vice President of the Risk Management Association «Russian Risk Management Society» (RusRisk)



**Ирина Александровна Андропова**  
член Правления Ассоциации риск-менеджмента «Русское общество управления рисками» (РусРиск)

**Irina A. Andropova**  
Member of the Board of the Risk Management Association «Russian Risk Management Society» (RusRisk)