

## СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

© Е.А. Кандрашина, Н.С. Абрамова\*

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, неопределенность, риск, этапы управления рисками, управленческие решения.

Рассматривается и анализируется система риск-менеджмента в российских компаниях. Выявляются основные барьеры, препятствующие эффективному управлению рисками. Предлагаются пути совершенствования существующей системы управления рисками.

Эффективность деятельности компании определяется эффективностью менеджмента, а эффективность менеджмента - качеством принятия управленческих решений. На современном этапе развития общества состояние мировой и российской экономики наиболее точно можно охарактеризовать словами председателя Европейского центрального банка Жана-Клода Трише - "необычайно высокая неопределенность"<sup>1</sup>.

Концепция неопределенности и риска прошла на своем пути несколько этапов развития. Представители классической теории (Дж. Милль, Н.У. Сениор) рассматривали риск как потери, которые могут появиться в результате принимаемого решения. Плата за риск расценивалась ими как возмещение возможного ущерба, связанного с предпринимательской деятельностью, как составная часть предпринимательского дохода наряду с процентом и заработной платой. Представители неоклассической школы (А. Маршалл, А. Пигу) исходили из того, что субъект в условиях неопределенности при принятии решения руководствуется двумя критериями - размером ожидаемой прибыли и величиной ее возможных колебаний. Это означает, что при наличии различных вариантов решения, например, при выборе техники или технологии и при одинаковых размерах ожидаемой прибыли предприниматель выберет тот вариант, где колебания ожидаемой прибыли меньше, т.е. стабильный вариант. Весомый вклад в понимание сущности неопределенности и риска внесли институционалисты. Так, Ф. Найт в своей работе "Риск, неопределенность и прибыль" выделил измеримую и неиз-

римую неопределенность и обозначил первую термином "риск", а вторую - термином "неопределенность"<sup>2</sup>.

Все многообразие существующих подходов к рассматриваемым понятиям и их взаимосвязи можно свести к трем крупным группам:

1) отождествление понятий неопределенности и риска (А.Ф. Андреев, В.Д. Зубарева, А.С. Саркисов);

2) разграничение понятий неопределенности и риска, при этом риск связывается с потерями или недополучением доходов (Н.В. Игошин, В.Ф. Ершов, А.В. Лансков);

3) разграничение понятий неопределенности и риска, при этом риск связывается как с потерями, так и с дополнительными доходами (Т. Бачкаи, Д. Месена, Д. Мико).

В нашей статье будем придерживаться определений, предложенных в работах Б.А. Райзберга, Л.Ш. Лозовского и Е.Б. Стародубцевой. Таким образом, под неопределенностью будем понимать "недостаточность сведений об условиях, в которых будет протекать экономическая деятельность, низкая степень предсказуемости, предвидения этих условий"<sup>3</sup>, а под риском - "опасность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами"<sup>4</sup>.

Так как спрогнозировать все последствия деятельности компании в быстро меняющейся среде невозможно, то менеджер вынужден сознательно принимать риски ради достижения поставленных целей. Еще в 1920-х гг. американский экономист Ф. Найт отмечал, что

\* Кандрашина Елена Александровна, доктор экономических наук, профессор; Абрамова Надежда Сергеевна, аспирант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: ensletter@mail.ru.

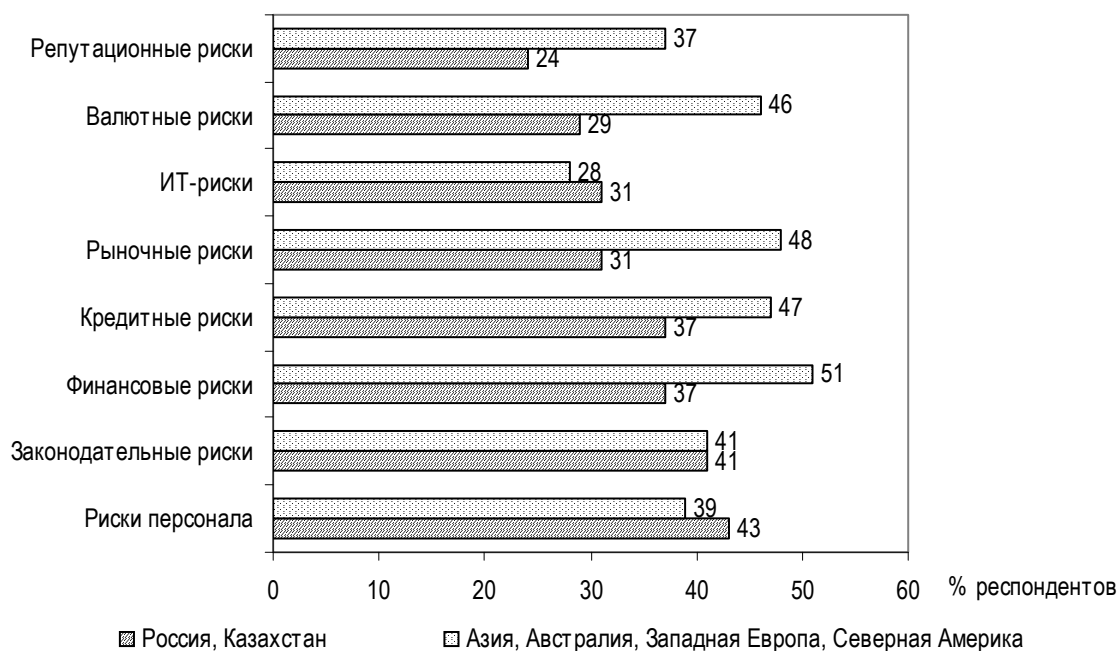


Рис. 1. Риски, представляющие высокую степень угрозы для деятельности компаний

Источник. Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии. Исследование КПМГ. М., 2010. С. 8.

предприниматель - это человек, который не боится рисковать в условиях неопределенности. Однако каждый менеджер заинтересован в том, чтобы снизить вероятность принятия неудачного (неэффективного) решения, избежать значительных убытков. Выходом из сложившейся ситуации может стать использование системы управления рисками, которая включает следующие этапы:

- 1) идентификация рисков;
- 2) оценка и анализ рисков;
- 3) разработка стратегии и тактики управления рисками;
- 4) разработка и осуществление конкретных процедур управления рисками.

По итогам 2010 г. консалтинговая компания КРМГ провела исследование эволюции подходов к управлению рисками, которое охватило крупные компании из различных секторов экономики и регионов России, а также некоторые организации Республики Казахстан. Результаты сравнивались с аналогичным исследованием, проведенным аналитиками КРМГ в странах Северной Америки, Западной Европы, Австралии и Азии (рис. 1).

Данные, представленные на рис. 1, свидетельствуют о том, что руководители компаний в странах Азии, Австралии, Западной Европы и Северной Америки идентифицируют предпринимательские риски существенно

чаще, чем руководители российских компаний. Можно предположить, что подобное отношение к риску свидетельствует о его более низком уровне в России.

Однако, по данным ежегодного рейтинга британской консалтинговой компании Maplecroft, занимающейся анализом рисков, Российская Федерация названа одной из самых рискованных стран в мире для частных инвестиций. В 2010 г. «Россия заняла 10 место в списке стран, где инвесторы больше всего рискуют»<sup>5</sup> (табл. 1), опустившись с 15-го места в 2009 г. еще на 5 позиций. Для сравнения другие страны, входящие в БРИК (Индия, Китай и Бразилия), заняли соответственно 26, 62 и 94-е места с точки зрения рискованности вложений. В основе рейтинга лежат следующие факторы:

- ◆ вооруженные конфликты;
- ◆ терроризм;
- ◆ верховенство закона;
- ◆ административно-регулятивные механизмы;
- ◆ условия ведения бизнеса.

По словам экспертов компании Maplecroft, помимо повышенной угрозы терроризма низкий рейтинг России «усугублен ее рейтингом «крайне рискованной страны» по таким критериям, как корпоративное управление, условия ведения бизнеса и эндемичность коррупции, пронизывающей все уровни государственного аппарата»<sup>6</sup>.

Таблица 1

## Страны, в которых инвесторы рискуют больше всего\*

| Место | Страна         | Уровень риска |
|-------|----------------|---------------|
| 1     | Сомали         | Экстремальный |
| 2     | Конго          | Экстремальный |
| 3     | Судан          | Экстремальный |
| 4     | Мьянма         | Экстремальный |
| 5     | Афганистан     | Экстремальный |
| 6     | Ирак           | Экстремальный |
| 7     | Зимбабве       | Экстремальный |
| 8     | Северная Корея | Экстремальный |
| 9     | Пакистан       | Экстремальный |
| 10    | Россия         | Экстремальный |

\* Political Risk Atlas 2011. Maplecroft. URL: [http://www.maplecroft.com/about/news/pr\\_2011.html](http://www.maplecroft.com/about/news/pr_2011.html).

Анализируя ситуацию, сложившуюся в российской экономике, основную угрозу для деятельности компаний руководители видят в персонале, законодательстве и финансовом секторе, в то время как для иностранных компаний основными видами риска являются финансовый, рыночный, кредитный и валютный. По данным, представленным на рис. 1, российские респонденты идентифицировали лишь один вид риска чаще иностранных участников исследования. Так, по мнению 43 % опрошенных россиян, риски персонала представляют наибольшую угрозу для деятельности компаний. Руководитель департамента управления рисками ЗАО «Комплексные энергетические системы» А. Косарев согласен с результатами опроса и отмечает, что, несмотря на общую лояльность персонала на производстве, риски «мошеннических действий» остаются весьма существенными<sup>7</sup>. Аналогичная ситуация сложилась и в финансовой системе. По словам генерального директора УК «Альфа-капитал» И. Кривошеевой, даже при постоянном совершенствовании бизнес-процессов мошенничество в банковской сфере продолжает расти<sup>8</sup>.

Таким образом, идентификация меньшего числа рисков российскими руководителями по сравнению с иностранными свидетельствует не о низкой рискованности вложений в России, а о недостаточном понимании менеджерами российских компаний всех процессов, протекающих в организации, и, следовательно, о невозможности осуществления ими эффективного управления компанией в целом и рисками в частности. Поэтому, несмотря на рост рискованности инвестирования

на территории Российской Федерации, отмеченный в исследованиях компании Maplecroft, и общее ухудшение экономической ситуации вследствие финансового кризиса, лишь 14 % российских компаний пересмотрели свой подход к риск-менеджменту<sup>9</sup>. По данным KPMG, в большинстве случаев управление рисками в России осуществляют линейные менеджеры, которые не сообщают о происходящих изменениях вышестоящему руководству и предпочитают игнорировать те виды риска, которые могут привести к кардинальному пересмотру ранее принятых управленческих решений. Подобное предположение объясняет, почему 57 % опрошенных руководителей российских компаний (рис. 2) признали основным барьером, препятствующим эффективному управлению рисками, недостаток взаимосвязи между функциональными подразделениями.

Другим существенным барьером на стадии идентификации рисков, признаваемым как российскими, так и иностранными менеджерами (45 % и 43 % респондентов, соответственно), является низкое качество получаемой информации (см. рис. 2). Современная теория финансов («поведенческие финансы») утверждает, что неполнота, противоречивость или неточность данных о будущем, а также избыток информации, не поддающейся систематизации, приводят к принятию управленческих решений на основе ранее приобретенного опыта и интуиции.

Особый интерес представляет теория перспектив Д. Канемана, удостоенная в 2002 г. Нобелевской премии по экономике; она отрицает фундаментальное экономическое пред-

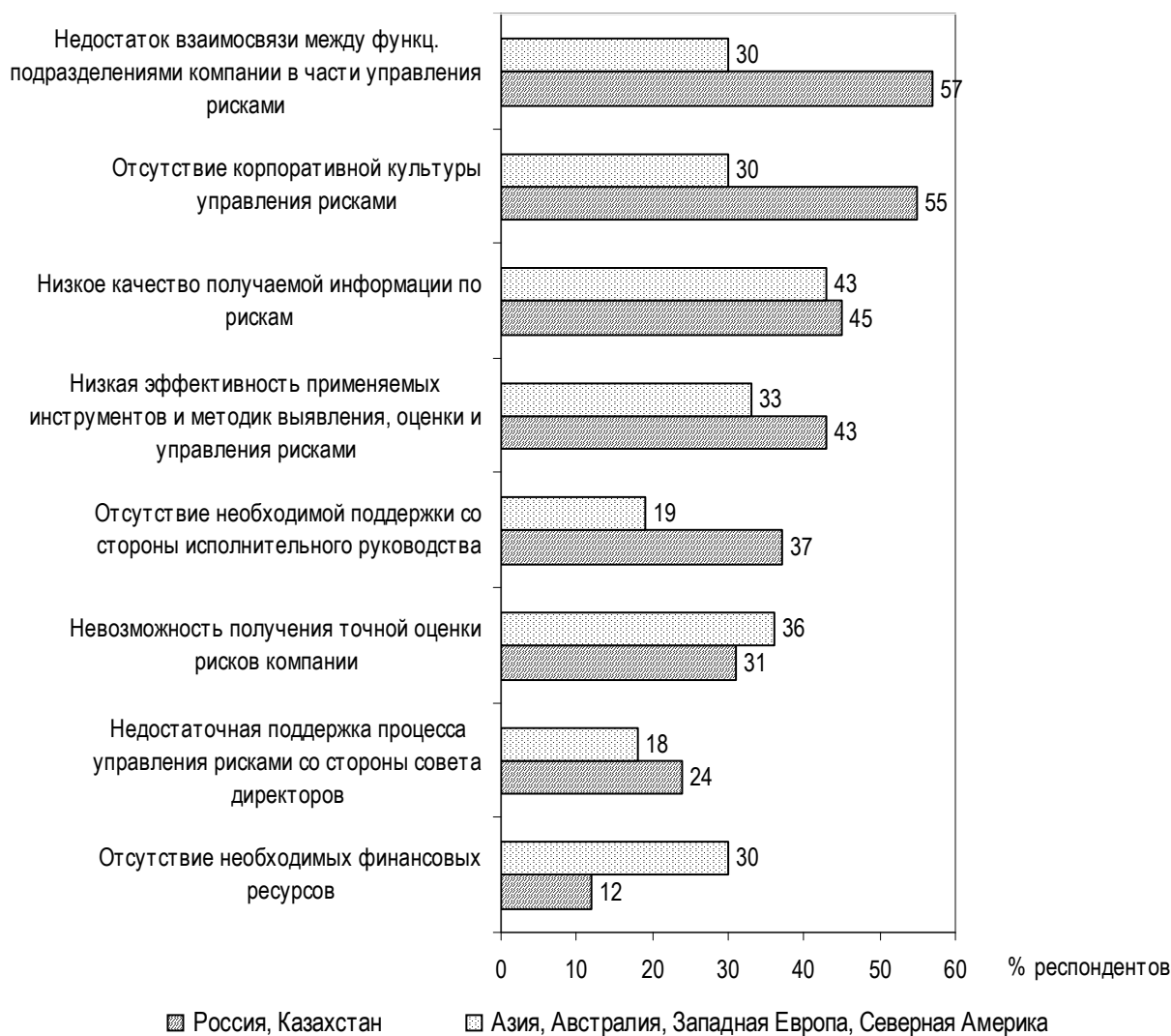


Рис. 2. Основные барьеры, препятствующие эффективному управлению рисками

Источник. Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии. С. 19.

положение о рациональности поведения участников рынка. В табл. 2 приведены основные причины и возможные проявления нерационального поведения лиц, принимающих управленческие решения.

Следствием приведенных в табл. 2 причин являются такие процессы:

1) чрезмерный оптимизм менеджеров в оценке будущих денежных потоков, который приводит к завышению прогнозируемых доходов и занижению издержек;

2) различное восприятие риска в зависимости от полученного опыта: успешные менеджеры зачастую излишне самоуверенны и оптимистичны при прогнозировании параметров проекта, а неуспешные - не могут реализовать потенциально эффективные проекты, так как не умеют рисковать;

3) изменение отношения к риску в зависимости от ожидания выигрыша или проигрыша: проекты по снижению издержек больше располагают к принятию риска, чем проекты увеличения выручки<sup>10</sup>;

4) различное отношение к неопределенности и риску в зависимости от компетентности и самоуверенности, так, менеджеры при осознании собственной компетентности предпочитают проекты, реализуемые в условиях неопределенности, в противном случае, они выбирают проекты с фиксируемым уровнем риска, следовательно, разные менеджеры даже в одной компании дадут различные оценки одному и тому же проекту.

Не меньше препятствий существует и на следующем этапе оценки и анализа рисков. К ним российские руководители, в первую очередь,

Таблица 2

**Причины и возможные проявления иррационального поведения  
при принятии инвестиционных решений\***

| Основные причины   | Проявление   |
|--|--|
| Эвристическая обработка информации                             | Нарастающий поток информации приводит к определенному отсеиванию или к эффекту эвристической обработки. Результатом становятся эвристические ошибки, когда действуют ошибочные стереотипы:<br>? анализ строится на той информации, которую легче всего достать (эффект доступности);<br>? субъективное сужение выбираемых данных (репрезентативная выборка выбирается весьма условно, "под заказ");<br>? неправильное применение закона больших чисел;<br>? преобладание "первого взгляда" - первой оценки - существенно влияет на последующие (эффект "якорения") |
| Настойчивость в убеждениях (негибкость суждений), консерватизм | Нежелание пересматривать давно сложившиеся представления, игнорирование информации, противоречащей устойчивым мнениям, неверное истолкование "неудобной" информации. Нежелание искать новую информацию, которая может опровергнуть ранее сделанную оценку (консерватизм)   |
| Чрезмерная самоуверенность, оптимизм                           | Переоценка возможностей анализа, стремление к упрощению  |
| Ситуативная зависимость  | Зависимость выбираемых моделей анализа, методов формирования информации от конкретных ситуаций, игнорирование прошлого опыта из-за "уникальности" в каждый момент времени рассматриваемого решения   |
| Эффект толпы   | Давление большинства при принятии решений. Сожаление от потерь воспринимается менее болезненно, если с ними сталкиваются множество лиц. Тенденция принятия коллективного решения (разделение ответственности)  |

\* *Теплова Т.* Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. М., 2007. С. 147-148.

относят низкую эффективность применяемых инструментов и методик оценки и управления рисками, а также невозможность получения точной оценки рисков компании (рис. 2).

Однако результаты исследования инвестиционной деятельности 62 компаний России, Казахстана, Белоруссии и Украины, выполненного Т. Тепловой<sup>11</sup> (табл. 3), приводят к иным выводам. В опросе участвовали компании в сфере нефтегазодобычи, переработки, сервиса и других сфер деятельности. В 30 % компаний полностью отсутствует анализ факторов риска. В большинстве случаев оценка риска проводится с использованием анализа чувствительности, который, несмотря на простоту, характеризуется рядом существенных недостатков:

- ◆ отсутствие правил принятия решений, что предоставляет выбор альтернативы лицу, принимающему решение;
- ◆ оценка единичных решений;
- ◆ нереалистичный критерий постоянства для неанализируемых параметров.

Таким образом, следует говорить не об отсутствии эффективных методов оценки рисков, а о неумении корректно использовать

существующие методики в практической деятельности компании.

Ошибки, допущенные на первых двух этапах (идентификации, оценки и анализа рисков), не позволяют разработать эффективную стратегию и тактику управления рисками, что приводит к существенным отклонениям фактических показателей деятельности компании от плановых. В исследовании инвестиционной деятельности компаний России, Казахстана, Белоруссии и Украины (см. табл. 3) отмечено систематическое превышение инвестиционных затрат над планируемыми. При этом сроки инвестиционной стадии проектов в опрошенных компаниях увеличены по сравнению с плановыми в среднем в 1,4 раза.

Отсутствие корпоративной культуры управления рисками, отмеченное 55 % руководителей российских компаний (см. рис. 2), приводит к невозможности осуществления завершающего этапа риск-менеджмента - осуществления конкретных процедур управления рисками - включающего:

- ◆ оценка рисков на текущий момент времени с представлением всем заинтересованным сторонам;

**Эмпирическое исследование уровня качества инвестиционной деятельности по компаниям российского рынка и ближнего зарубежья\***

| Анализируемый параметр  | Варианты ответов респондентов  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| Работа по разработке корпоративной стратегии и обсчет альтернатив развития (для диверсифицированных компаний)   | 62 % проводили в той или иной степени  |   | 38 % - рассмотрение проектов исключительно по бизнес-направлениям, из них 34% - "инвестиции от достигнутого" |   |
| Валюта обсчета альтернативной стратегии (проекта)   | Доллары США  |   | Рубли РФ   |   |
|   | 80 % использовавших  |   | 18 % использовавших  |   |
| Вводимая ставка отсечения при принятии проектов профильной направленности                                       | Расчетная на базе CAPM, с привязкой к WACC компании  | Экспертно задаваемая собственниками с превышением расчетной величины WACC не более чем в 1,4 раза | Экспертно задаваемая собственниками с превышением более чем в 1,4 раза                                       | Кумулятивно рассчитываемая ставка с учетом специфических рисков проектов (превышение над расчетной оценкой WACC более чем в 2 раза) |
|   |  |   |  |   |
| Учет инфляции в денежных потоках по проектам, %   | Расчет в реальных денежных потоках (ценах базового года)   |   | Введение динамики цен по большинству параметров  |   |
|   | 75   |   | 25   |   |
| Источники прогнозных данных по текущим издержкам проекта (рассматриваемой альтернативы), %                      | Стандартная финансовая отчетность  | Управленческий учет   |  |   |
|   |  | Делегирование подразделениям прогнозной работы в рамках статей ответственности                    | Привлечение независимых консультантов  | Центр развития (центр инвестиций) на базе попроцессного учета формирует параметры затрат  |
|   | 55   | 30  | 10   | 5   |
| Наличие ретроспективного анализа реализованных инвестиционных проектов  | 17 % проводят ретроспективный анализ, увязывают вознаграждение менеджеров с итоговыми результатами по проекту, из них 5 % формируют аналитические материалы (причины отклонений от плановых заданий, фактические факторы риска, найденные управленческие новации) для последующей передачи опыта                                 |   |  |   |
| Наличие ситуации отклонения прогнозируемых инвестиционных затрат по проектам над прогнозными значениями (в ТЭО) | По компаниям, проводящим мониторинг инвестиционных затрат, 100 % отмечают расхождение с плано-прогнозными значениями. Отмечается систематическое фактическое превышение инвестиционных затрат над планируемыми. В 100 % рассмотренных инвестиционных проектов сроки инвестиционной стадии проекта превышены в среднем в 1,4 раза |   |  |   |

\* Sullivan K. Corporate Managers Risky Behavior: Risk Taking or Avoiding? // J. of Financial and Strategic Decisions. 1997. Vol 10. С. 187-189.

◆ создание информационной базы для оперативного регулирования риска и принятие решений о приемлемости каждого конкретного вида рисков;

◆ создание компьютерных программ поддержки процедур управления рисками;

◆ кадровое обеспечение процедур управления рисками.

По данным материалам табл. 2, лишь в 17 % компаний проводят ретроспективный анализ и увязывают вознаграждение менеджеров с итоговыми результатами по проекту,

из них 5 % формируют аналитические материалы для последующей передачи опыта (причины отклонений от плановых значений, фактические факторы риска, найденные управленческие новации).

Для преодоления барьеров, препятствующих эффективному управлению рисками, российским компаниям необходимо совершенствовать систему риск-менеджмента. Как показывает анализ результатов исследования KPMG, наиболее существенными внутренними факторами, способствующими развитию

риск-менеджмента, являются снижение затрат и повышение эффективности деятельности (67 %), потребность в управлении рисками у топ-менеджмента компании (29 %), а также принятие интегрированной модели риск-менеджмента для внедрения в компании (27 %). Среди наиболее значимых внешних факторов респонденты указали ухудшение экономической ситуации (57 %) и повышение конкуренции (37 %) <sup>12</sup>.

Для совершенствования системы управления рисками в российских компаниях создана вся необходимая инфраструктура: в 66 % компаний существует должность риск-менеджера <sup>13</sup>. Их основной обязанностью является развитие корпоративной культуры управления рисками, для эффективного построения которой требуется не только активная поддержка со стороны высшего руководства, но и понимание всеми сотрудниками, что управление рисками - неотъемлемая часть их ежедневной работы.

Помимо развития корпоративной культуры среди приоритетных направлений совершенствования риск-менеджмента выделим создание формализованного процесса управления рисками, повышение качества получаемой

информации по рискам, а также повышение квалификации сотрудников, непосредственно вовлеченных в процесс управления рисками.

<sup>1</sup> *Thesing G.* The European Central Bank Keeps Lending Rate at 4%. URL: <http://www.bloomberg.com/news/2008-02-07/>.

<sup>2</sup> *Степанова Т.Е., Лекарева Ю.С.* Риск: институциональный подход // Актуальные проблемы экономики и права: Изв. Самарского научного центра Российской академии наук. 2006. Декабрь. С. 40-47.

<sup>3</sup> *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. М., 2007. С. 245.

<sup>4</sup> Там же. С. 343.

<sup>5</sup> Цит. по: Рискованные инвестиции // Прямые инвестиции. 2011. ц 3. С. 15.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> См.: *Авшалумова Р.* Гром грянул зря // Ведомости. 2011. 8 февр. (ц 21).

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии. С. 19.

<sup>10</sup> *Sullivan K.* Corporate Managers Risky Behavior: Risk Taking or Avoiding? // J. of Financial and Strategic Decisions. 1997. Vol. 10.

<sup>11</sup> Там же. С. 187-189.

<sup>12</sup> Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии. С. 18.

<sup>13</sup> Там же. С. 7.

*Поступила в редакцию 21.04.2011 г.*