

## **ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ И ОБЩИЙ ПОРЯДОК ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

© 2012 Е.А. Бирюкова, В.И. Осипов\*

**Ключевые слова:** риски, система управления рисками, принципы управления рисками.

Рассмотрены принципы процесса принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией, и порядок внедрения системы управления рисками.

Успешное развитие мировой и российской экономики на современном этапе невозможно без осуществления реальных инвестиций. Однако реализация инвестиционных проектов сопряжена с возможностью проявления факторов риска - опасностей того, что цели, поставленные в проекте, могут быть не достигнуты полностью или частично. Эти опасности - риски инвестиционных проектов. В данной связи российские предприятия все больше внимания стали уделять внедрению системы управления рисками (СУР). Развитие указанного процесса происходит под влиянием как внутренних, так и внешних факторов.

Внутренние факторы обусловлены действиями самой компании. Их сущность заключается в том, что руководство экономического субъекта путем внедрения СУР стремится к максимально полному достижению стратегических целей, увеличению стоимости компании, улучшению финансовых показателей, оптимизации программ страхования, повышению имиджа компании.

Внедряя систему управления рисками инициативно, компания как бы говорит своим стратегическим инвесторам и партнерам: "Посмотрите, инвестируя в нас, вы принимаете на себя такие-то риски, при этом мы гарантируем удержание этих рисков в допустимых границах через наличие эффективной системы управления рисками в нашей компании". Таким образом, компания демонстрирует инвесторам свою прозрачность и готовность к разумной гарантии обеспечения сохранности вложенных в нее инвестиций.

Внешние факторы, стимулирующие внедрение системы управления рисками извне,

определяют необходимость соответствия инвестиционных предложений компании запросам участников рынка IPO (Initial Public Offering - первоначальное предложение акций компании на продажу широкому кругу лиц), условиям получения кредитов и страхования рисков, т.е. требованиям внешних регуляторов.

Примером действия внешних факторов может быть ситуация, когда компания принимает решение провести IPO. Биржа, в данном случае как финансовый институт, диктует своим эмитентам четкие правила прохождения процедуры листинга (внесение акций компании в список акций, котирующихся на данной бирже, которое необходимо для допуска к биржевым торгам только лишь акций, прошедших экспертную проверку). При этом самое пристальное внимание уделяется наличию в компании элементов управления рисками. Так, например, Лондонская фондовая биржа (LSE) рекомендует строго придерживаться требований британского Объединенного кодекса. Участниками фондовой биржи Нью-Йорка (NYSE), в свою очередь, должны выполняться требования акта Сарбейнса - Оксли.

Еще одним примером действия внешних факторов является включение наличия системы управления рисками в процедуру оценки компаний при присвоении им корпоративных рейтингов международным рейтинговым агентством Standard & Poor's.

В отличие от экономически развитых стран, в российской практике разработки и внедрения систем управления рисками часто встречаются ситуации, когда компании, вне-

\* Бирюкова Екатерина Александровна, магистрант; Осипов Владимир Иванович, доктор экономических наук, профессор. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: biryuckova.ekaterina@yandex.ru, v.i.osipov@econom.mrsu.ru.

дряющие систему управления рисками по причине неких внезапно возникших обязательств (IPO или рейтинг), после однократной успешной демонстрации заинтересованным сторонам признаков наличия системы управления рисками замораживают процесс внедрения процедур менеджмента риска и в дальнейшем практически не используют разработанные для демонстрации внешним стейкхолдерам документы (политику управления рисками, карту и регистры рисков и т.д.). Однако большое количество известных российских компаний в настоящее время сделали публичные заявления о внедрении корпоративной системы управления рисками. При этом продолжительность периода решения данного вопроса, по их утверждению, составила не менее 3 лет.

В силу того что внедрение корпоративных систем управления рисками началось в наших компаниях не более 10 лет назад, количество специалистов, получивших опыт работы в рассматриваемой сфере, незначительно. По некоторым расчетам, в Российской Федерации в крупном и среднем бизнесе оно не превышает 100 человек (исключением является банковский сектор, где число риск-менеджеров достаточно велико).

Таким образом, рынок квалифицированных специалистов, имеющих опыт управления рисками в компаниях реального сектора, в настоящий момент сильно ограничен, что существенно снижает темпы внедрения СУР и эффективность инвестиционной деятельности.

В инновационной экономике наиболее приемлемым способом внедрения корпоративной системы управления рисками для отечественных компаний реального сектора является приглашение внешнего консультанта. Наряду с этим должен быть назначен собственный риск-менеджер, умеющий работать с консультантом. Несмотря на то что это дорогостоящий путь, в условиях развития инновационной деятельности и в силу сложившейся на рынке рабочей силы ситуации такой подход к внедрению СУР представляется наиболее правильным. Большинство крупных российских компаний заявляют, что они выделяют на привлечение внешнего консультанта по внедрению СУР и на создание самого подразделения менеджмента риска не менее 100 тыс. долл. США.

Пристальное внимание в последние годы российские компании уделяют привлечению “брендовых” консультантов, стоимость услуг которых значительно выше, чем у средних и мелких игроков на рынке корпоративного риск-консалтинга.

К категории “брендовых” консультантов относятся три основные группы игроков на рынке риск-консалтинга:

- ◆ крупные нишевые игроки, занимающиеся исключительно риск-консалтингом (их доходы от услуг в сфере управления рисками составляют несколько миллиардов долларов США в год);

- ◆ большая “консалтерская четверка”, в которую входят четыре самые крупные компании в мире по управленческому консалтингу: Oliver Wyman, McKinsey, Bain, BCG;

- ◆ большая “аудиторская четверка” (самые крупные аудиторские компании в мире: Deloitte & Touche, KPMG, Ernst & Young, PWC).

К остальным группам игроков, занимающим гораздо меньшую долю рынка риск-консалтинга в Российской Федерации, относятся:

- ◆ другие международные управленческие консультанты;

- ◆ отечественные консультационные и аудиторские компании;

- ◆ страховые компании;

- ◆ инвестиционные банки;

- ◆ рейтинговые агентства;

- ◆ частные лица.

Большинство российских компаний осуществляют риск-менеджмент скорее количеством, нежели качеством. В крупных российских компаниях в подразделениях по риск-менеджменту работает в среднем пять человек. Это больше, чем в зарубежных компаниях. При этом зачастую российские компании привлекают к управлению рисками сотрудников, не имеющих опыта работы в сфере менеджмента риска. В лучшем случае, они имеют опыт работы в какой-то смежной сфере. Это во многом вызвано неудовлетворительным состоянием системы профессионального образования менеджеров по риску.

Подразделение по риск-менеджменту возглавляет руководитель (риск-менеджер), назначенный приказом директора компании. Его основной задачей и является обеспечение гарантии того, что деятельность компании осуществляется в полном соответствии с

утвержденным корпоративным стандартом по управлению рисками.

Основная обязанность сотрудника по организации процесса риск-менеджмента состоит исключительно в выполнении административной функции. Сюда относится, в частности, правильное оформление реестра и карты рисков, своевременный сбор комитета совета директоров по рискам и рассылка приглашений на него, отслеживание формирования планов мероприятий по управлению рисками в едином формате и т.д. При этом в своей деятельности сотрудник по организации процесса риск-менеджмента должен руководствоваться утвержденным корпоративным стандартом по управлению рисками и указаниями риск-менеджера компании.

В качестве сотрудника по оценке рисков должен привлекаться специалист, имеющий навыки математического моделирования, знания теории вероятностей и математической статистики. Этот сотрудник должен руководствоваться имеющейся в компании нормативно-методической базой по управлению рисками и указаниями риск-менеджера.

Эксперт (аналитик) по производственным рискам приглашается либо из соответствующих производственных бизнес-единиц компании, либо из других компаний отрасли, но в любом случае он должен обладать именно производственным опытом.

По мере получения необходимого опыта и квалификации в риск-менеджменте функции сотрудников по организации процесса риск-менеджмента, по оценке рисков и по производственным рискам могут быть объединены, а количество этих сотрудников доведено до оптимального уровня.

Если компания планирует внедрить либо уже внедрила ИТ-систему, поддерживающую процессы риск-менеджмента компании в соответствии с корпоративным стандартом управления рисками, то в состав подразделения по управлению рисками должен быть включен сотрудник по ИТ-поддержке СУР.

Система охраны труда и промышленной безопасности (техники безопасности), система экологического менеджмента, система управления информационной безопасностью в классическом понимании этих терминов представляют собой системы управления рисками охраны труда и промышленной безопас-

ности, экологическими рисками, рисками информационной безопасности. Таким образом, идеологически эти системы должны являться подсистемами корпоративной системы управления рисками. Они внедряются наиболее часто. В российских компаниях еще до внедрения корпоративной системы управления рисками вышеперечисленные системы зачастую уже функционировали. Сотрудники, отвечающие за эти системы, отчитываются о проделанной работе перед риск-менеджером компании. Однако, в силу специфики и уникальности ситуации в каждой отдельно взятой компании, на начальном этапе эта подотчетность может быть реализована без непосредственного организационного вхождения указанных сотрудников в подразделение по управлению рисками.

В обязательном порядке в подразделение по управлению рисками должен быть включен сотрудник по страхованию рисков. Известны случаи, когда корпоративная система управления рисками выростала из подразделения, занимавшегося страхованием. Правильное страхование рисков способствует существенному снижению потерь в случае неблагоприятного развития событий при реализации инвестиционного проекта.

Сотрудник по рыночным рискам занимается рисками, обусловленными колебаниями курсов иностранных валют, колебаниями процентных ставок, а также колебаниями рыночных цен на продукцию компании и на потребляемые компанией сырьевые материалы, электроэнергию. Управление этими рисками сопровождается работой с форвардами, фьючерсами, опционами, свопами и другими инструментами управления рыночными рисками для компаний реального сектора экономики.

Правильное формирование подразделения по управлению рисками является важнейшим условием успешного внедрения СУР и ее эффективного функционирования.

Механизм оценки и минимизации рисков инвестиционных проектов в нашей стране пока не имеет системной методологической и прикладной базы. В большинстве случаев деятельность по управлению рисками сводится к разработке теоретических подходов к оценке и анализу рисков, которые слабо могут быть адаптированы к практической действи-

тельности. На наш взгляд, большинство существующих подходов не затрагивают практические механизмы минимизации рисков<sup>1</sup>.

В современных условиях использование теоретических подходов без их прикладной направленности крайне неэффективно. В рамках дилеммы “доходность - риск” инвестор вынужден ограничивать норму прибыли, чтобы избежать излишнего риска. Однако, имея эффективный реальный механизм оценки и минимизации рисков инвестиционных проектов, можно существенно сократить риски проекта, причем кардинально не меняя ожидаемые показатели денежных потоков по фазам его реализации.

Очень важную роль в оценке рисков инвестиционных проектов имеет их классификация<sup>2</sup>. Существующие классификации рисков инвестиционных проектов, по нашему мнению, должны дополняться выделением частных рисков проекта, которые специфичны для каждого конкретного инвестиционного проекта и с помощью которых можно получить обобщенные группы рисков, соответствующие общепринятым классификациям. Предлагаемая авторами схема классификации предпринимательских рисков представлена в рисунке.

Исследование теоретических подходов к управлению рисками позволило доработать алгоритм оценки рисков применительно к инвестиционным проектам. На наш взгляд, в процессе оценки рисков самое пристальное внимание должно быть уделено информационному обеспечению процесса управления рисками инвестиционных проектов. При этом не следует забывать о психологических аспектах, которые существенно влияют на восприятие риска, его оценку и приемы минимизации.

Наибольшее распространение за рубежом получили количественные методы анализа инвестиционных рисков, которые имеют пока ограниченное использование в отечественной практике<sup>3</sup>. Их исследование позволяет определить возможность использования этих методов в нашей стране.

Среди количественных методов в экономически развитых странах мира особо пристальное внимание уделяется анализу чувствительности показателей, используемых в процессе управления предприятием. В общем виде он сводится к исследованию зависимости некоторого результирующего показателя от вариации значений показателей, уча-

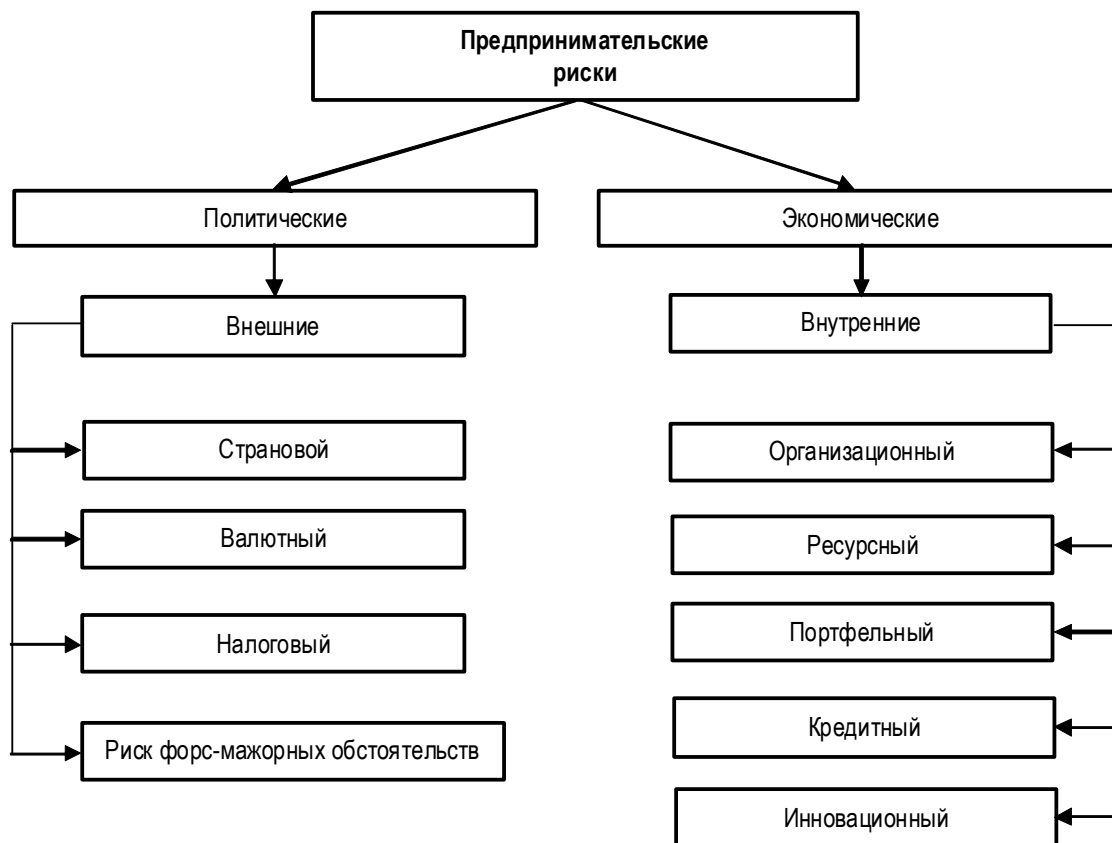


Рис. Классификация предпринимательских рисков

ствующих в его формировании. Это позволяет определить изменение результирующей величины под влиянием воздействующих на нее показателей.

В качестве ключевого направления совершенствования количественных методов анализа рисков инвестиционных проектов целесообразно использовать имитационное моделирование, являющееся мощным средством анализа экономических систем и поиска путей повышения их эффективности<sup>4</sup>.

Под имитацией понимается процесс проведения на ЭВМ экспериментального анализа инвестиционного проекта, выраженного в математическом виде - последовательности денежных потоков, генерируемых в процессе реализации проекта.

Имитационный эксперимент состоит из следующих этапов:

- 1) установление взаимосвязи между исходными и выходными показателями в виде математического уравнения;
- 2) задание законов распределения вероятностей для ключевых параметров модели;
- 3) проведение компьютерной имитации значений ключевых параметров модели;
- 4) расчет основных характеристик распределений исходных и выходных показателей;
- 5) проведение анализа полученных результатов и представление их для принятия решения.

Качественный сдвиг в механизме управления рисками, основанный на имитационном моделировании, способствует существенной активизации инвестиционной деятельности как на региональном, так и на микроуровне, что позволит существенно расширить сферу вложений иностранных инвестиций.

Исследование показало, что количественный анализ рисков инвестиционного проекта должен обязательно дополняться анализом рисков заемщика - компании, которая реализует проект. В этом случае достигается необходимая граница, которая позволяет с достаточной достоверностью гарантировать

правильность принятого решения об участии в проекте. В этих целях предложена методика по корректировке процентной ставки по инвестиционному кредиту в зависимости от рисков заемщика и ставки рефинансирования Центрального банка России.

Анализ рисков инвестиционных проектов, имеющих инновационный характер и не имеющих соответствующей количественной аналитической базы, должен осуществляться с использованием экспертных процедур. Комплекс таких мероприятий должен результироваться получением интегральной оценки рисков инвестиционного проекта. Нами предложены подходы к использованию оценок независимых экспертов, которые при проверке на противоречивость и согласованность должны обеспечивать ответы на вопросы инвестора относительно целесообразности вложения средств в данный инвестиционный проект.

Предложенные подходы к анализу и управлению рисками инвестиционных проектов представляют практический интерес в деятельности финансовых институтов, занимающихся инвестиционной деятельностью, и в ближайшей перспективе должны найти широкое применение в их практической деятельности. Данный вывод обусловлен тенденциями развития рыночных процессов в России и международной практикой решения дилеммы "доходность - риск".

<sup>1</sup> *Индутенко А.Н.* Модернизация системы государственного финансового контроля на региональном уровне и возможности применения аудита эффективности // *Финансы и кредит.* 2008. □ 2. С. 53-60.

<sup>2</sup> *Лукин А.Г.* Проблемы осуществления государственного финансового контроля за расходованием средств бюджетов в Российской Федерации // *Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара,* 2012. □ 2 (88). С. 58-63.

<sup>3</sup> *Хатри Г.П.* Мониторинг результативности в общественном секторе. М., 2005.

<sup>4</sup> *Шакина Е.А.* Модель оценки мониторинга бюджетных целевых программ // *Региональная экономика: теория и практика.* 2008. □ 31. С. 34-44.

*Поступила в редакцию 04.05.2012 г.*