

**УДК 658.5.011**

А. Ю. Подчуфаров, С. Ю. Брундасова, О. И. Самоцкая  
**Эволюция и актуальность  
управления рисками  
в российской экономике**

---

---

Рассмотрены вопросы развития и использования системы управления рисками, описана эволюция развития риск-менеджмента, приведён универсальный алгоритм внедрения системы управления рисками в организации. Проанализированы стандарты интегрированных систем управления рисками FERMA, COSO ERM и ISO 31000:2009.

*Ключевые слова:* стандарты, управление рисками, система управления рисками, эффективное управление, внутренние и внешние факторы, методики, разработка моделей, механизм организации, системный подход.

A. Y. Podchufarov, S. Y. Brundasova, O. I. Samotskaya  
**Evolution and Actuality  
of Risk Management  
in the Russian Economy**

Issues of risk management system development and application are discussed, evolution of risk management is described, the universal algorithm of risk management system implementation in some organization is presented. The standards of integrated risk management systems FERMA, COSO ERM and ISO 31000:2009 are analyzed.

*Key words:* standards, risk management, risk management system, efficient administration, internal and external factors, methods, model development, organization mechanism, system approach.

**Ч**еловечество в процессе эволюции непрерывно совершенствует навыки прогнозирования и предотвращения неблагоприятных воздействий на условия своего существования. Однако, несмотря на успехи в борьбе с имеющимися угрозами, количество новых вызовов только растёт. Качественно новый этап становления теоретических знаний в области прогнозирования и управления рисками сложился в середине XX в. и был обусловлен развитием вычислительной техники и достижениями в области теории систем управления.

В последние десятилетия в мире наиболее активно совершенствовались научные положения и методы практического применения теории управления рисками в бизнесе и деятельности государства по его поддержке.

В России опубликовано значительное количество научных статей на эту тему, в программы высшего образования включены соответствующие дисциплины, многие крупные предприятия заявили о внедрении у себя системы управления рисками, выпущена серия государственных стандартов менеджмента риска: ГОСТ Р 51901.21-2012, ГОСТ Р 51901.22-2012, ГОСТ Р 51901.23-2012. Однако ощутимого практического эффекта от использования данной области знаний руководители российских компаний не отмечают.

Какие факторы влияют на эффективность работ в области управления рисками, какие перспективы в данном направлении ожидают отечественный бизнес — поиску ответов на эти вопросы была посвящена работа, инициированная кафедрой «Системы государственного и корпоративного управления» факультета «Мировой экономики и мировой политики» НИУ ВШЭ, отдельные результаты которой представлены в данной статье.

Слово «риск» активно вошло в европейские языки в XVI—XVII вв. (в переводе с греческого *ρίζκόν, ρίζα* — утёс, скала, подводная скала; с итальянского *risicare* — отважиться). Понятие «риск» непосредственно связано с отношением человека к будущему. В XVI в. в трактате Джироламо Кардано «Книга о случайных играх» впервые были сделаны попытки разработать принципы теории вероятности. Кардано сформулировал представление о вероятности как отношении благоприятных исходов к общему числу возможных. В 1738 г. Даниил Бернулли предложил понятие «полезность риска», отметив, что при выборе решения больше внимания уделяется последствиям риска, чем вероятности его наступления.

Начало второго этапа развития теории управления рисками относят к XVIII в. и связывают с формированием ее основных принципов в предпринимательской деятельности. Адам Смит в своей книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1784 г.) рассмотрел теорию предпринимательского риска на примерах оплаты труда наёмных рабочих, практики страхового дела, функционирования лотерей. В XIX в. английский философ и экономист Джон Стюарт Милль формулирует теорию, связывающую между собой два понятия: «риск» и «предпринимательская прибыль». В 1848 г. выходит в свет его книга «Принципы политической экономии», в которой он рассматривает предпринимательскую прибыль как сумму «заработной платы» капиталиста,

доли (процента) на вложенный капитал и платы за риск. Позднее Джон Морис Кларк стал считать риск единственным источником предпринимательской прибыли.

Карл Маркс в «Капитале», опубликованном в 1867 г., также отметил значимую роль риска в предпринимательской деятельности как одного из оснований ее диалектического развития: «Капитал боится отсутствия прибыли или слишком маленькой прибыли, как природа боится пустоты».

В XX в., с 1900 по 1960 г., мы наблюдаем третий период развития теории риска, когда термин «риск» становится привычным для общества и неотъемлемой составляющей предпринимательской деятельности. Формируется системный подход к управлению рисками, разрабатываются методы прогнозирования, выявления и оценки рисков.

Четвёртый период развития теории риска начался во второй половине 1960-х годов и продолжается по настоящее время. Характеризуется он включением управления рисками как стандартного элемента во все системы менеджмента не только крупных, но также средних и мелких компаний.

В прикладной области использования знаний в сфере управления рисками особое значение имеет термин «риск-менеджмент». Под ним понимается процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию негативных последствий, связанных с его наступлением. Набор документированных процедур и методик, позволяющих выявлять, предупреждать, оперативно реагировать и минимизировать угрозы интересам компании, составляет систему управления рисками (СУР), являющуюся неотъемлемым элементом структуры менеджмента.

В России возникновение риск-менеджмента связывают с 2003 годом — годом создания первой национальной ассоциации риск-менеджеров (РусРиск).

С точки зрения теории систем управления (ТСУ), применительно к самоорганизующимся системам с переменной структурой, СУР представляет собой подсистему управления нелинейными ограничениями, обеспечивающую поддержание значений вектора состояния системы в заданном пространстве и формирующую корректирующие воздействия в его приграничных областях (рис. 1).

Опыт и практика ведущих компаний позволяют выделить некий общий алгоритм построения системы управления рисками, который можно представить в виде схемы, приведённой на рис. 2.

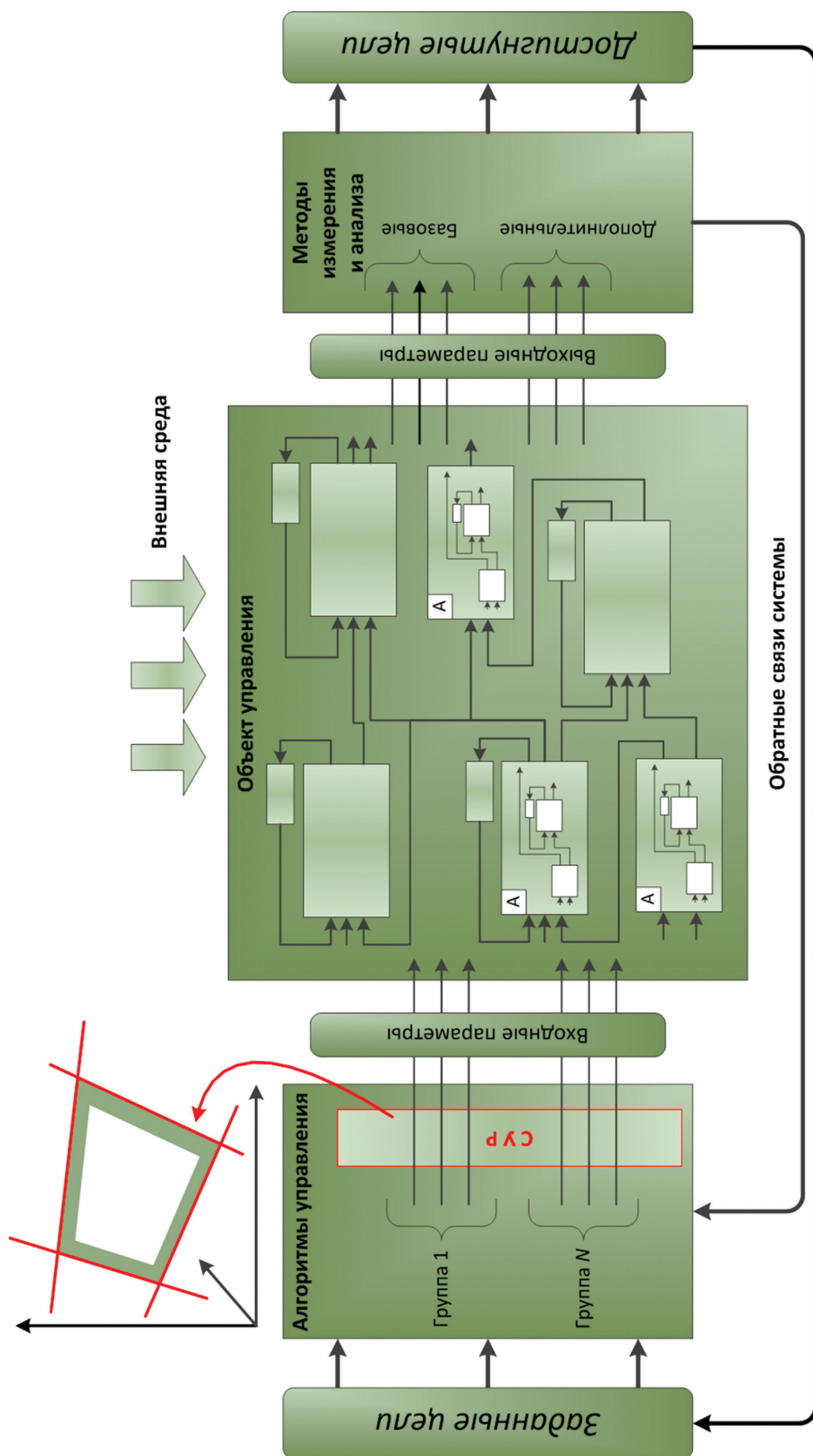


Рис. 1. СУР в составе структуры системы управления



Рис. 2. Схема универсального алгоритма внедрения СУР

Совпадение интересов бизнеса и государства в вопросах повышения качества и снижения затрат ресурсов на формирование и применение универсальных подходов к построению СУР явилось основой разработки моделей, принципов и стандартов по управлению рисками, исходя из опыта лучших мировых практик. Наиболее распространёнными стандартами интегрированных систем управления рисками на сегодня стали FERMA, COSO ERM и ISO 31000:2009.

Стандарт FERMA включает в себя принципы управления рисками Федерации Европейских ассоциаций риск-менеджеров и был впервые опубликован в 2002 г. Это совместная работа нескольких ведущих организаций, занимающихся вопросами риск-менеджмента в Великобритании, — Института риск-менеджмента (IRM), Ассоциации риск-менеджмента и страхования (AIRMIC) и Национального форума риск-менеджмента в общественном секторе (ALARM). Стандарт FERMA — это набор лучших практик, он прост в применении, позволяет организациям оценивать самих себя, что объясняет использование его многими компаниями в качестве основы собственных СУР.

Ключевые риски, обусловленные внутренними и внешними факторами, согласно FERMA, могут быть дифференцированы по следующим категориям: стратегические (strategic), финансовые (financial), операционные (operations) и опасности (hazard) (рис. 3).

Риски	Изменения в результате внешних факторов	Изменения в результате внутренних факторов
Стратегические риски	Политическая ситуация Конкуренция (предложение) Рынки (спрос) Отрасль (технологии)	Результаты исследований Интеллектуальный капитал Эффективность управления
Финансовые риски	Процентные ставки Курсы валют Доступность кредитования	Показатели ликвидности Денежный поток
Операционные риски	Выполнение обязательств контрагентами Нормы законодательства Набор кадров	Выполнение обязательств перед контрагентами Непреднамеренные ошибки в учёте Сбои информационных систем
Опасности	Естественные опасности Поставщики Окружающая среда	Дискреционное управление Имущество Коммерческая служба Охрана труда

Рис. 3. Пример ключевых рисков

В 2004 г. в США Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (COSO) публикует документ «Концептуальные основы управления рисками», направленный на достижение основных целей организации, которые, согласно документу COSO ERM, включают четыре категории:

- стратегические цели (strategic) — цели высокого уровня, соотнесённые с миссией (видением) организации;

- операционные цели (operations) — эффективное и результативное использование ресурсов;
- цели в области подготовки отчётности (reporting) — достоверность отчётности;
- цели в области соблюдения законодательства (compliance) — соблюдение применимых законодательных и нормативных актов.

Международной организацией по стандартизации (ISO) был разработан собственный стандарт ISO 31000:2009 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», направленный на поддержку разработки, внедрения и постоянного улучшения инфраструктуры организации в целях интеграции системы управления рисками в её общую структуру менеджмента.

Каждый из названных выше стандартов позволяет сформировать действенную систему управления рисками организации, работающей в условиях конкурентного рынка. При этом эффективность использования предлагаемых методик будет проявляться только в условиях меняющейся структуры рисков и их усредненной объективности (независимости от конкретных персоналий).

В странах с развитой рыночной экономикой субъекты хозяйствования уделяют пристальное внимание вопросам управления рисками. В зарубежной практике риск-менеджмент признан одним из обязательных и наиболее эффективных инструментов современного управления, и большинство западных компаний имеют в своём штате подразделения, отвечающие за работу системы корпоративного риск-менеджмента. В отечественной экономике в период социалистической системы хозяйствования показатели по основным категориям рисков в экономической сфере были планомерно определены и не требовали затрат на их прогнозирование. Такая ситуация создавала значительные преимущества для хозяйственной деятельности с точки зрения сокращения управленческих затрат, но ограничивала возможности построения мотивационных механизмов развития. Необходимо отметить, что советские методы снижения рисков в области качества выпускаемой продукции, разработанные еще в середине XX в., были признаны одними из лучших в мире, в связи с чем заделы советской школы просматриваются в структуре большинства зарубежных стандартов. Как результат, сложившаяся школа построения систем, предусматривающих управление уровнем рисков, имеет глубокое понимание в среде российских специалистов, как в теоретической сфере, так и в их применении на практике. Однако необходимо констатировать, что риск-менеджмент не входит в состав широко используемых механизмов повышения эффективности управления отечественными компаниями. Опрос руководителей российских компаний [1] показал, что лишь 11 % из них считают, что система управления рисками в их компании полностью определена и внедрена. Более популярным для отечественных организаций является стандарт FERMA — им пользуются 28 % компаний. Стандарт COSO ERM применяют 22 % организаций. Некоторые компании используют другие стандарты, комбинируют различные методики, а также разрабатывают собственные версии стандартов. При этом 28 % респондентов вообще не обращаются к каким-либо стандартам в области управления рисками.

Интересно отметить, что приведенные значения совпадают с показателями доли российской экономики, функционирующей в условиях реальной конкуренции, которая на сегодняшний день оценивается в размере от 10 до 15 % от общего количества действующих предприятий. Другая часть отечественного бизнеса либо работает в условиях монопольного доминирования, либо структура рисков, связанных с их деятельностью, носит исключительно локализованный характер и определяется уровнем взаимоотношений с их ключевыми контрагентами.

Оценивая перспективы использования СУР российскими компаниями, необходимо отметить, что соответствующие показатели в значительной мере будут служить индикаторами, отражающими уровень конкуренции в отечественной бизнес-среде. Временной лаг, определяющий отставание активного использования СУР от динамики изменений на рынке, будет зависеть от наличия компетенций по внедрению и использованию таких систем. Для России это отставание будет минимальным вследствие традиционно высокого уровня подготовки специалистов в данной области, что, в свою очередь, несёт в себе важный потенциал роста отечественной экономики при условии повышения уровня её внутренней конкуренции.

## Литература

1. *Гончаров Д. С.* Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний. М.: Вершина, 2008. 224 с.
2. *Дамодаран А.* Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2010. 496 с.
3. *Домащенко Д. В., Финогенова Ю. Ю.* Управление рисками в условиях финансовой нестабильности. М.: Магистр, 2010. 238 с.
4. *Вишняков Я. Д., Радаев Н. Н.* Общая теория рисков. М.: Academia, 2008. 368 с.
5. *Альгин А. П.* Риск в предпринимательстве. Спб.: Питер, 2002. 340 с.
6. *Подчуфаров Ю. Б., Подчуфаров А. Ю.* Интегральные законы экономики. М., 2002. 20 с. Деп. в ВИНТИ 03.07. 02, № 1233-B2002
7. *Подчуфаров А. Ю.* Базовые подходы к повышению качества отраслевого управления в ОПК России // Системы государственного и корпоративного управления в ОПК: Сб. научных статей и материалов. М.: НИУ ВШЭ, 2013. С. 8—13.
8. *Подчуфаров А. Ю., Самойлов В. И., Шилов М. А., Брундасова С. Ю.* Факторы устойчивого развития и повышения конкурентоспособности машиностроительной отрасли // Системы государственного и корпоративного управления в ОПК: Сб. научных статей и материалов. М.: НИУ ВШЭ, 2013. С. 33—37.
9. *Барсукова Т. В.* Алгоритм построения системы риск-менеджмента в российской компании // Проблемы современной экономики. 2011. № 3 (39). С. 100—103.
10. Методы и стандарты // Риск-менеджмент: Журнал ООО «B2B Media» [Электронный ресурс]. 2009. URL: <http://www.riskm.ru/item/233> (дата обращения: 08.04.2015).