

**Кравченко Оксана Юрьевна**

аспирантка кафедры коммерции и маркетинговых исследований  
экономического факультета, Московский государственный университет  
приборостроения и информатики, специалист операционного отдела,  
ЗАО Банк «Церих»  
Ksunik\_krav@mail.ru

## СТАНДАРТЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Аннотация

В статье риск-менеджмент промышленных предприятий рассматривается как их конкурентное преимущество. Приводится сравнительная характеристика международных стандартов управления рисками, анализируются проблемы их применения в российских условиях, затрагиваются вопросы государственной поддержки в области внедрения стандартов.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, российские предприятия, стандарты управления рисками, проблемы риск-менеджмента

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. А, как известно, перемены – это всегда риск.

### **Риск-менеджмент как конкурентное преимущество**

Руководители и собственники компаний все чаще приходят к пониманию необходимости построения процесса управления рисками. Особенно актуальна такая ситуация для предприятий промышленного сектора, где, в отличие от предприятий финансового сек-

тора, нет четко установленных регуляторов и требований в части управления рисками. Данные факты свидетельствуют о недостаточно высоком статусе риск-менеджмента и риск-менеджера как специалиста в России, об отсутствии профессии риск-менеджера в квалификационных справочниках должностей и специалистов. Вследствие чего актуальной становится проблема создания общепринятых профессиональных стандартов по управлению рисками, проведения сертификации специалистов по риск-менеджменту.

Управление рисками становится одним из ключевых конкурентных преимуществ, независимо от формы собственности и организационно-правовой структуры предприятия

промышленного сектора. Тем не менее, уровень развития системы риск-менеджмента на российских промышленных предприятиях до сих пор недостаточно высок, а число предприятий, внедривших систему риск-менеджмента, очень мало. Так, по данным исследования компании March Risk Consulting, проведенного в апреле – августе 2008 г., на территории России и стран СНГ всего 29,3% компаний России и Украины внедрили корпоративную систему управления рисками (3). Но стоит отметить, что в 58,5% компаний система управления риском уже находится в процессе внедрения, что свидетельствует о высокой доле компаний – лидеров рынка в своих отраслях, осознающих важность наличия и внедрения системы управления рисками.

### **Зарубежные стандарты управления рисками**

Таким образом, представляется важным выявление проблем и объективных трудностей, стоящих на пути и мешающих дальнейшему повышению эффективности работы промышленных предприятий. Так, выделяют следующие негативные факторы, влияющие на развитие риск-менеджмента в российских компаниях:

- высокие затраты на внедрение системы риск-менеджмента на предприятии;
- отсутствие единых национальных стандартов в управлении рисками;
- недостатки используемых методик, так как многие из них либо плохо адаптированы к российской действительности, либо научно не обоснованы;
- система риск-менеджмента не входит в стратегические цели организации;
- отсутствие понимания у руководства потребности в риск-менеджменте;

– отсутствие квалифицированных специалистов – риск-менеджеров и структур по управлению рисками;

– отсутствие структурированной информации для анализа и мониторинга рисков, отрыв от научно-практического фундамента, на котором возник современный риск-менеджмент. Это приводит к тому, что специалисты компаний периодически будут «открывать уже открытую Америку». Будут ли они узнавать, что это уже было ранее открыто или нет, зависит от достигнутой квалификации и налаженных коммуникаций.

Данные проблемы не являются единственными и снизить их количество на промышленных предприятиях помогут стандарты управления рисками. В сфере управления рисками стандартов немного. В то же время корни существующих стандартов по управлению рисками, а также огромное число рекомендованных отраслевых практик идут из-за рубежа.

Управление рисками регулируется следующими основными международными актами, известными в России:

1) Стандарт управления рисками, разработанный Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров («FERMA») (2);

2) Интегрированная модель управления рисками, принятая Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (модель COSO-ERM) (4);

3) законодательно утвержденный стандарт в сфере управления рисками «Закон Сарбейнса-Оксли» (Sarbanes-Oxley Act) (см. табл. на с. 76-77).

Применение международных стандартов управления рисками в России сопряжено с рядом проблем, связанных с адаптацией данных методов на российских предприятиях и носят технологический характер, а именно:

### Параметры стандартов управления рисками

Параметр	Стандарт		Закон Сарбейнса-Оксли
	COSO ERM	FERMA	
Разработчик	Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея, (США) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA	Институт риск-менеджмента в Великобритании (The Institute of Risk Management), Ассоциацией риск-менеджмента и страхования (The Association of Insurance and Risk Management) и Национальным форумом риск-менеджмента в Общественном секторе (The National Forum for Risk Management in the Public Sector)	Закон вступил в силу в 2002 г.
Цель	баланс доходности риска	снижение внеплановых потерь	управление финансовыми рисками
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение уровня риска в соответствии со стратегией развития;</li> <li>– совершенствование процессов принятия решений по реагированию на возникающие риски;</li> <li>– сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности;</li> <li>– определение всей совокупности рисков;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание согласованных определенных риска, риск-менеджмента;</li> <li>– объяснение внутренних и внешних факторов риска, процессов риск-менеджмента;</li> <li>– создание процедур оценки рисков, методов и технологий анализа рисков;</li> <li>– разграничение обязанностей риск-менеджера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ точности исчисления доходов;</li> <li>– анализ принятия решения по закупкам и своевременности поставок;</li> <li>– управление продукцией;</li> <li>– анализ затрат на рабочую силу и точности выполнения работ;</li> <li>– анализ управления активами;</li> <li>– анализ управления издержками;</li> </ul>

Параметр	Стандарт		
	COSO ERM	FERMA	Закон Сарбейнса-Оксли
Задачи	– управление всей совокупностью рисков; – использование благоприятных возможностей; – рациональное использование капитала		– анализ и контроль точности счетов; – анализ дебиторской и кредиторской задолженности
Виды учитываемых рисков	максимальный набор	средний набор	средний набор
Способ управления рисками	мониторинг и контроль процессов управления рисками	координация взаимодействия различных структурных подразделений организации	внутренний контроль достоверности финансовой отчетности
Непрерывность процесса управления рисками	непрерывный процесс	непрерывный процесс	непрерывный процесс
Отрасль промышленности, в которой наиболее эффективно применение стандарта	стандарт охватывает основополагающие концепции управления рисками предприятий и организаций, представляя основу для управления рисками в различных предприятиях, отраслях и секторах экономики	стандарт содержит описание процесса работы системы риск-менеджмента в конкретной компании	Закон влияет на финансовую систему предприятия, применим на различных предприятиях и в разных отраслях экономики

– недостаточность и неконкретность российского законодательства в части управления рисками;  
– отсутствие на предприятиях накопленных статистических данных для проведения количественных оценок;  
– низкая профессиональная подготовка персонала.

### **Государственная поддержка риск-менеджмента в России**

Как показывает практика, существующие зарубежные стандарты построения системы риск-менеджмента мало применимы в российской реальности. Созданный в России на основе первого международного документа по менеджменту риска (ISO/IEC Guide 73 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards) Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51897–2002 «Менеджмент риска. Термины и определения»<sup>1</sup> устанавливает термины и определения понятий в области менеджмента-риска, но не включает схем и методов управления рисками. Поэтому разработка такого стандарта риск-менеджмента, который включил бы в себя общепринятые термины и понятия, лучшие мировые образцы управления рисками и одновременно служил бы инструментом накопления, передачи знаний и опыта отечественных риск-менеджеров – это оптимальный путь решения проблемы управления рисками.

Основными методами государственной поддержки риск-менеджмента в России по результатам независимого исследования «Портрет риск-менеджмента в России» (1), проведенного при поддержке «Русского общества управ-

ления рисками» в апреле – мае 2010 года, названы:

- создание экспертного центра по вопросам управления рисками для Правительства РФ;
- внедрение социальной рекламы, пропаганда культуры управления рисками в России;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в области риск-менеджмента;
- содействие в организации межстранового сотрудничества в области риск-менеджмента;
- организация методической, консультативной помощи представителям бизнеса по вопросам риск-менеджмента;
- создание единого, независимого информационного пространства, информационной базы статистики рисков;
- формирование единой информационной среды, включая создание общедоступных баз данных и управление знаниями в области риск-менеджмента;
- осуществление поддержки внедрения новых технологий риск-менеджмента на предприятиях;
- государственная поддержка риск-менеджмента для предприятий малого и среднего бизнеса и домашних хозяйств.

### **Заключение**

Таким образом, риск-менеджмент как технология управления переживает в России период своего становления:

- регулярно проводятся конференции в данной сфере;
- создаются профессиональные объединения и организации, целью которых является решение отдельных задач в области управления рисками;
- крупные российские компании, представляющие различные отрас-

<sup>1</sup> Документ утвержден постановлением Госстандарта России от 30.05.2002 № 223-ст.  
– Прим. ред.

ли экономики, инициируют создание корпоративных систем управления риском.

В данный процесс активно включаются западные консалтинговые компании, предлагающие модели из «наилучшей» зарубежной практики. В этих условиях особую важность приобретает проблематика формирования единого понимания цели риск-менеджмента, применяемой терминологии, организационной структуры и самого процесса риск-менеджмента, адаптированных к современным российским условиям. И именно стандартизация в области управления рисками является одним из главных подходов к решению данной проблемы.

### Литература

1. Белоусова Л.В. Проблема государственного регулирования и поддержки риск-менеджмента в России: исследование и анализ состояния отрасли

// Лизинг. Технологии бизнеса. – 2010. – № 9. – С. 12–24.

2. Стандарты управления рисками Federation of Risk Management Associations (FERMA) (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://www.ferma.eu>.

3. Управление рисками: Состояние и развитие корпоративного риск-менеджмента в России // Отчет по результатам исследования Марш-риск Консалтинг по России и СНГ. При поддержке Русского общества управления рисками. Апрель–Август 2008. (Электронный ресурс). – Режим доступа: [http://www.marsh.com.ru/RU/services/mrc/documents/mrc\\_briefing\\_issledovaniya.pdf](http://www.marsh.com.ru/RU/services/mrc/documents/mrc_briefing_issledovaniya.pdf).

4. Enterprise Risk Management (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://www.erm.coso.org>.

рл

### **Oksana Y. Kravchenko**

*Postgraduate Student, Department of Commerce and Marketing Research, Faculty of Economics, Moscow State University of Instrument Engineering and Computer Science; Specialist, Operations Department, Zurich Bank C.JSC*

### **Industrial Enterprise Risk Management Standards**

Abstract

*In the paper, industrial enterprise risk management is regarded as a competitive advantage. A comparative study of international standards in risk management is accompanied by the analysis of difficulties with application thereof in Russia under the present conditions. Problems of governmental support in implementation of the standards in question are discussed, too.*

**Keywords:** risk management, Russian companies, risk management standards, problems of risk management