*УДК 005.342*
*JEL classification: G 38*

# ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ РИСК-МЕНЕДЖЕМЕНТА

**ПОМОЗОВА А.А.,**
*обучающийся магистратуры*
*кафедры менеджмента непроизводственной сферы*
*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,*
*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*
*E-mail: k_mns@donampa.ru*

***Аннотация.*** *В данной статье рассматривается отечественный и международный опыт применения риск-менеджмента, перспективные тенденции в практике управления рисками на предприятиях, а также ключевые этапы применения зарубежных стандартов риск-менеджмента.*

***Ключевые слова****: риск, риск-менеджмент, отечественный опыт, международный опыт, стратегические решения.*

# NATIONAL AND INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF RISK MANAGEMENT

**POMOZOVA A.A.,**
*Master student of the Department of Non-Production Management*
*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*
*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*
*E-mail: k_mns@donampa.ru*

***Annotation.*** *This article examines the domestic and international experience in the application of risk management, promising trends in the practice of risk management at enterprises, as well as key stages in the application of foreign risk management standards.*

***Keywords:*** *risk, risk management, domestic experience, international experience, strategic decisions.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Риск-менеджмент – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

Деятельность предприятий в условиях переходной экономики связана с множеством критических ситуаций и осложнений, в основе которых лежат

риски, влияющие на все аспекты хозяйственной деятельности. Эти риски имеют объективную природу и, независимо от внимания к ним, проявляются в нежелательных явлениях, таких как низкий уровень эффективности капитальных вложений, превышение затрат, нереализованные запасы, недополучение прибыли.

Опыт предыдущих стратегических решений может быть ценным источником информации для организации. Изучение опыта позволяет выявить успешные и неудачные стратегии, анализировать причины их успеха или неудачи, а также определить факторы, которые оказывали наибольшее влияние на результаты.

**Целью исследования** является анализ опыта применения риск-менеджмента.

**Изложение основного материала исследования.** Риск-менеджмент – относительно новое направление финансового менеджмента. Он зародился в 1952 году, когда аспирант Чикагского университета Гарри Марковиц в своей статье привел математическое обоснование идеи о диверсификации инвестиционного портфеля. В ней указывалась важность продуманного распределения вложений, что позволяло минимизировать отклонения прибыли от ожидаемого показателя [1]. Это определило главную идею риск-менеджмента 50-х – 60-х годах XX века.

От середины 1960-х до начала 1990-х гг. в США можно было получить квалификационное свидетельство в сфере риск-менеджмента. Густав Гамильтон создает «круг риск-менеджмента» – отображение всех этапов управления рисками в компании. Появляются международные и национальные ассоциации, повышается научный интерес к данной области, открываются специальные институты, проводятся научные исследования.

С 1990-х и по сегодняшний день риск-менеджмент охватил все аспекты деятельности компаний. Популярностью пользуется новая должность – риск-менеджер, который занимается управлением рисками организации. Сформировалась современная парадигма риск-менеджмента, которая

основывается на ориентации менеджеров различных уровней на управление рисками как направление профессиональной деятельности [2].

На рис. 1.1 представлены этапы процесса управления рисками:

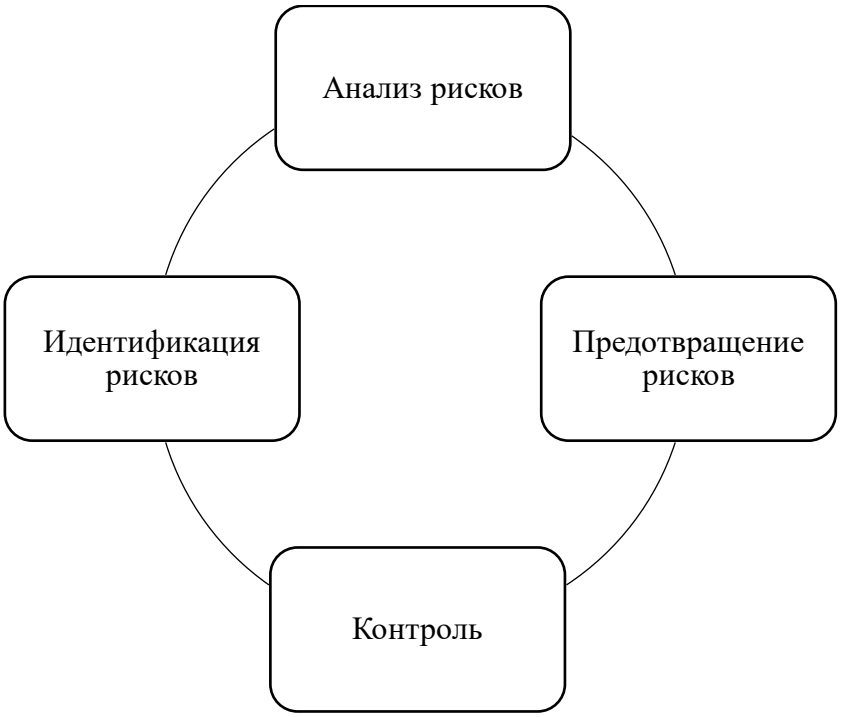



Рис.1. Этапы процесса управления рисками

I этап – идентификация риска – позволяет определить риск, а также спрогнозировать его влияние на какую-либо сферу деятельности.

II этап – анализ рисков – производит оценку вероятности наступления рискового события и рассчитывает размер возможного ущерба.

III этап – предотвращение рисков – осуществляется разработка мероприятий, которые предотвращают наступление рисков; если они все же появляются, то устраняются их последствия.

IV этап – контроль – заключается в мониторинге уже обнаруженных рисков в организации, различных вариантов планово-предупредительных работ, чтобы устранить тот или иной риск в будущем, а также минимизировать его негативное влияние в случае наступления ситуации риска.

Опыт ведущих международных компаний убедительно доказывает, что стабильность развития бизнеса и повышение эффективности управления невозможны без активного использования риск-менеджмента как составной

части системы управления компанией вне зависимости от ее масштабов и специфики производства или предоставления услуг.

Мировая практика демонстрирует в последнее десятилетие активное развитие процессов стандартизации в области управления рисками как на национальном, так и международном уровнях [3, с. 15].

Подтверждение этого – национальные стандарты Австралии, Новой Зеландии, Японии, Великобритании, Канады, ЮАР и многих других стран, также стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), стандарт, разработанный Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO, США), многочисленные требования регуляторов к построению и совершенствованию процесса управления рисками, наконец, новейшая группа международных стандартов по управлению рисками ISO 31000.

Модель FERMA была разработана несколькими узкоспециализированными организациями (преимущественно из Европы), занимающимися вопросами риск-менеджмента, что определило удобство восприятия данной модели большинством пользователей [4, с. 49].

Модель COSO, по сути, была разработана специалистами компании PricewaterhouseCoopers, т.е. аудиторами и для аудиторов. Основной акцент в данной модели направлен на повышение достоверности отчетности предприятий. Положения данной модели являются обязательными для публичных компаний США.

Многие зарубежные компании демонстрируют внедрение риск-менеджмента в рамках всего предприятия, отражая изменения парадигмы, на которую опирается современный бизнес, управляя факторами неопределенности, препятствующими достижению стратегических, оперативных и финансовых целей их компаний.

Мировой опыт показывает, что сегодня актуальными являются централизация и координация управления рисками на уровне всего предприятия. Наиболее значительных результатов достигали компании, которые создавали самостоятельные подразделения риск-менеджмента, подчиняющиеся Совету

директоров, те же компании, которые создавали систему риск-менеджмента, организационно встраивая ее либо в подразделения внутреннего аудита, либо в подразделения финансового менеджмента, как правило, не достигали заявленных целей.

Несмотря на то, что по результатам анализа международного опыта построения системы риск-менеджмента рядом ведущих компаний можно заключить, что не существует единого рецепта построения системы риск-менеджмента в рамках всего предприятия, тем не менее во многих практических ситуациях представлено большинство главных элементов системы риск-менеджмента в рамках всего предприятия.

Каждая компания определила свой, с учетом ее специфики, широкий набор рисков, которыми она собирается управлять.

В ряде случаев компании проанализировали и количественно измерили риски, исходя из важности оказываемого ими влияния. Причем некоторые компании для анализа риска, в основном финансового, использовали достаточно сложные методы измерений.

Компании анализировали взаимосвязь между рисками и доходами, денежными потоками и прибылью.

Некоторые компании, изучив портфель рисков, обнаружили неэффективное размещение капитала, противоречия в степени оцененных рисков, которые были или недооценены, или переоценены, выявили потенциальные возможности для экономии.

Каждая компания по-своему внедряла систему управления рисками на низовых уровнях своей организации, при этом некоторые пытались увязать управление рисками со стимулами к работе, использовали корпоративные внутренние компьютерные сети или непосредственное общение между производственными менеджерами и руководством подразделения риск-менеджмента в компании.

Понимание последствий реализации риска поможет провести более полный анализ затрат и возможных результатов, минимизировать неприятные

неожиданности, максимально использовать имеющиеся возможности и облегчить решение проблем, стоящих перед компанией. Уже сейчас можно сказать с уверенностью, что со временем риск-менеджмент на предприятиях станет таким же обычным направлением деятельности, как, скажем, бухгалтерский учет.

Международный опыт применения риск-менеджмента показывает, что эффективное управление рисками является неотъемлемой частью успешной деятельности организации. Ведущие компании во всем мире активно применяют стратегии риск-менеджмента для минимизации потенциальных угроз и максимизации возможностей. Например, многие крупные финансовые институты разрабатывают и применяют стратегии управления финансовыми рисками, такими как кредитный риск, операционный риск и рыночный риск. Они используют различные методы, такие как диверсификация портфеля, страхование и деривативы, чтобы снизить потенциальные убытки от неблагоприятных событий [5, с. 99].

В сфере информационных технологий многие компании применяют стратегии управления информационными рисками, чтобы защитить конфиденциальность, целостность и доступность своих данных. Они разрабатывают политики и процедуры по обеспечению безопасности данных, проводят аудиты безопасности и обучают сотрудников о мероприятиях по предотвращению инцидентов безопасности.

В области международных рисков многие компании применяют стратегии управления политическими, экономическими и валютными рисками, связанными с деятельностью за рубежом. Они анализируют политическую и экономическую ситуацию в разных странах, используют инструменты хеджирования для снижения валютных рисков и разрабатывают планы контингентности для минимизации потенциальных убытков от неблагоприятных событий.

Организации, которые успешно применяют стратегии риск-менеджмента, также обычно имеют более высокий уровень доверия со стороны своих клиентов

и партнеров. Это связано с тем, что эти компании демонстрируют свою способность эффективно управлять потенциальными угрозами и реагировать на них [6, с. 303].

Международный опыт также показывает, что эффективное управление рисками может помочь компаниям достичь конкурентного преимущества. Компании, которые активно применяют стратегии риск-менеджмента, могут быть более гибкими и адаптивными к изменениям внешней среды. Они могут быстро реагировать на новые возможности и угрозы, что позволяет им быть более успешными на рынке.

В России теория управления рисками получила развитие в связи с необходимостью обеспечения стабилизации и устойчивого роста предприятий в условиях переходной экономики и растущей конкуренции. Риск-менеджмент в России характеризовался второстепенностью в иерархии корпоративных ценностей и отсутствием конкретной системы в применении. В основном меры, которые предпринимали для борьбы с риском, не являются комплексными, в связи с чем их трудно назвать риск-менеджментом. Чаще всего, во многих организациях единственным методом управления рисками на предприятии является страхование. Можно сказать, что оно фактически заменяет риск-менеджмент, потому развитие риск-менеджмента в отечественных компаниях прямо пропорционально наличию специалистов в данной области.

Исследования [7] показали, что вхождение Российской Федерации в ВТО (Всемирная торговая организация) при наличии значительных преференций тарифно-таможенного характера имеет ряд негативных тенденций (рис. 2).

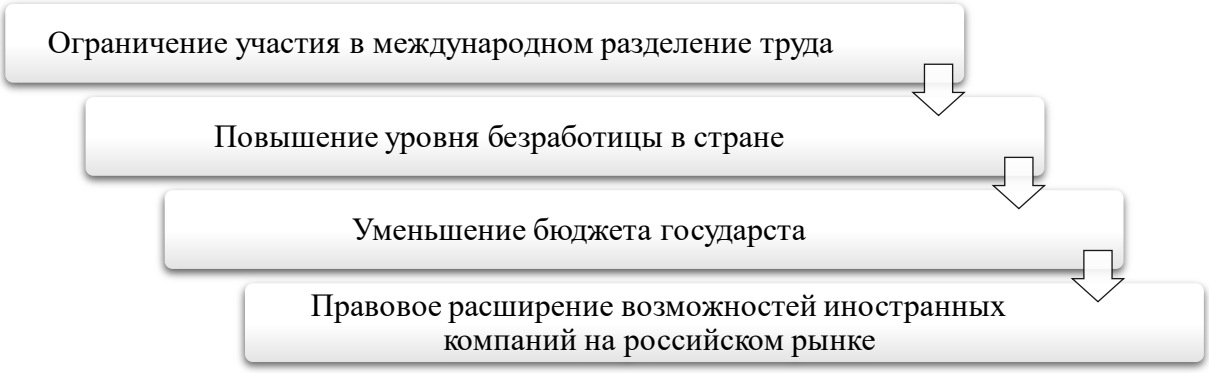



Рис. 2. Негативные последствия вступления России в ВТО

Данные проблемы создают условия для появления новых рисков, что обуславливает достаточно высокую практическую востребованность разработок в области риск-менеджмента.

Однако в последние годы наблюдается положительная динамика развития практики риск-менеджмента в российских компаниях. Во-первых, деятельность по управлению рисками приобрела массовый характер. Внимание к данному аспекту деятельности можно связать с последствиями финансового кризиса 2008-2010 гг., показавшие важность развития инструментов работы с неопределенностями в организациях. Массовость направления связана с наличием большого количества специалистов, которые имеют высокую квалификацию в области финансового менеджмента. Во-вторых, активно идет процесс профессионализации риск-менеджмента. Появилось немало компаний, где работают не единичные специалисты, а существуют отдельные подразделения риск-менеджмента, которые занимаются интересными разработками, необходимыми высшему руководству при принятии решений. Наличие этих двух фактов позволяет считать, что управление рисками в России – это не отголосок мировой моды, а практическая деятельность, обусловленная проблемами и внутренними потребностями развивающегося российского рынка.

Для российской практики основное требование к риск-менеджменту – наличие высшего экономического или технического образования, а также дополнительное образование по международным программам риск-менеджмента (рис. 3).




Рис. 3. Международные программы риск-менеджмента

Стандарты управления рисками определяют основные элементы, функциональные этапы и процессы управления рисками, формируют направления достижения целей и решения задач системы управления рисками,

которые должны способствовать повышению эффективности в достижении целей и задач компании и является подсистемой управления компании, тесно взаимосвязанной с другими подсистемами.

Цель стандартов риск-менеджмента – установление контекста как мероприятия в начале общего процесса управления рисками, что подразумевает фиксирование целей организации, условий, при которых организация пытается достичь этих целей [8, с. 167].

Для сопоставления международных и отечественных стандартов риск-менеджмента необходимо учитывать их по отдельности (табл. 1).

Таблица 1

Международные стандарты управления рисками [7, с. 168-169]

| Разработчик | Название |
|---|---|
| Институт инженеров по электротехнике и радиоэлектронике, США | Стандарт жизненного цикла программного обеспечения управленческих процессов риска |
| Комитет спонсорских организаций Комиссия Тредвея, США | Управление рисками организаций – интегрированная схема |
| Институт управления проектами, США | Проект по анализу рисков и управления (ПАРУ). Руководство, 2-е издание |
| Канадская ассоциация стандартов (КАС) | Риск-менеджмент. Руководство по принятию решений |
| Британский институт стандартов (БИС) | Управление. Часть 3: Руководство по управлению бизнесом, связанным с риском проекта |
| Институт риск-менеджмента. Ассоциация риск-менеджмента и страхования. Национальный форум риск-менеджмента в общественном секторе (Великобритания). Принят Федерацией европейский ассоциаций риск-менеджеров | Стандарт управления рисками |
| Стандарты Австралии | Стандарт управления рисками Австралии и Новой Зеландии. Рекомендации по реализации. Управление рисками – принципы и руководство |
| Японская ассоциация стандартов | Руководство по разработке и внедрению системы управления рисками |
| Международная электротехническая комиссия, Швейцария | Международный стандарт проекта по управлению рисками. Инструкция по применению, 1-е издание |
| Базельский комитет по банковскому надзору | Базель II: Международные стандарты изменения капитала – доработанное соглашение |

Международные стандарты управления рисками могут браться за основу при разработке внутрикорпоративных стандартов риск-менеджмента.

Ни один из представленных стандартов в настоящее время не используется для целей сертификации. Все они, скорее, представляют советы и рекомендации для организаций с целью их адаптации к собственным потребностям.

Данные стандарты применимы к управлению проектами и другим видам деятельности, которые осуществляются на предприятии. Они содержат определения риска и риск-менеджмента, методы и технологии анализа рисков, процедуры оценки рисков, мероприятия по управлению рисками и обязанности риск-менеджера.

Нужно иметь в виду, что риск-менеджмент – не просто инструмент для общественных и коммерческих организаций, но также, в первую очередь, это руководство для любых действий.

**Выводы.** В данном исследовании проведен анализ международного и отечественного опыта применения риск-менеджмента. Риск-менеджмент в России имеет немало проблем, в том числе методологического характера. Необходимость создания отечественных стандартов риск-менеджмента определяется тем, что международные стандарты не полностью соответствуют потребностям управления рисками структуры отечественных организаций. Внедрение международных стандартов сталкивается с сопротивлением, которое связано с различием между культурами, традициями управления. Однако наиболее значимую отрицательную роль играет тот факт, что в большинстве компаний отсутствуют риск-менеджеры, а их функции возложены на топ-менеджеров.

## Список литературы

1. Корпоративные финансы как инструмент стратегического менеджмента / Бухвалов А. В. // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8. – №3. – С. 57-70.

2. Коряков Р.И. Особенности и этапы развития риск-менеджмента в российских коммерческих банках // Экономика и управление, 2012. – № 8 (82). – С. 75–79. – Текст : непосредственный.

3. Черняева, С. Н. Управление рисками. Практикум: учебное пособие / С. Н. Черняева, Л. А. Коробова, И. С. Толстова; под редакцией Д. В. Арапова. – Воронеж: ВГУИТ, 2022. – 90 с. – ISBN 978-5-00032-574-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL : https://e.lanbook.com/book/254525 (дата обращения: 01.03.2023).

4. Колбин, В. В. Оценка и управление риском / В. В. Колбин, В. А. Ледовская. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2023. – 248 с. — ISBN 978-5-507-46864-5. – Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL : https://e.lanbook.com/book/322655 (дата обращения: 29.02.2023).

5. Верещагин, В. В. Интегративный риск-менеджмент компании. Концепция, процедуры и инструменты проектирования и внедрения / В. В. Верещагин, Ю. Ю. Екатеринославский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 166 с.

6. Цыпленкова, М. В. Анализ альтернатив и выбор стратегии, как один из этапов стратегического планирования / М. В. Цыпленкова // Приднепровский научный вестник. – 2017. – Т. 8. – № -1. – С. 303-305.

7. Халилюлина, И. Н. Вступление России в ВТО: проблемы и перспективы / И. Н. Халилюлина // Научные записки молодых исследователей. – 2021. – № 9(5). – С. 5-15.

8. Габриелян, М. О. Международные и российские стандарты риск-менеджмента / М. О. Габриелян // Вестник университета № 10 : актуальные вопросы управления. – 2015. – С. 167-171.

9. Социализация государственной экономической политики: выбор Донбасса как необходимость / Г. К. Губерная, Д. В. Пушилин, Е. В. Котов [и др.]. – Текст : электронный. – Донецк : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», 2022. – 703 с.

***Научный руководитель:***
***Стасюк Н.В., канд. экон. наук, доцент,***
***доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы***
***ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,***
***Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация***