

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
Раздел 1. Управление рисками (риск-менеджмент): сущность, элементы и модели, классификация и методы оценки рисков .....	8
1. Развитие теории риск-менеджмента.....	8
2. Определение риска и управления рисками (менеджмента риска). Виды рисков, классификация. Различные модели риск-менеджмента.....	13
3. Профессиональные стандарты управления рисками: зарубежный опыт и российская практика .....	24
4. Современные инструменты выявления, анализа и оценки рисков. Подходы к выстраиванию системного риск-менеджмента организации .....	60
Раздел 2. Основные элементы процесса управления рисками: идентификация, анализ и диагностика рисков, программа управления рисками, контроль риска, отчетность и мониторинг .....	69
5. Идентификация и описание риска. Базовые теории и законы рискологии .....	69
6. Оценка и анализ риска. Количественные и экспертные методы, их комбинирование.....	77
7. Принятие решения по воздействию на риск. Разработка мер контроля риска, мероприятий по управлению рисками, программы риск-менеджмента.....	90
8. Отчетность по управлению рисками, мониторинг и оценка эффективности процесса управления рисками.....	97
Раздел 3. Культура управления рисками.....	105
9. Культура управления рисками в организации, принципы и методология изменений .....	105

10. Психология управления рисками. Психология принятия решений в условиях неопределенности. Работа с личностными факторами управления рисками при принятии решений и с организационной культурой.....	114
Раздел 4. Разработка и внедрение системы управления рисками организации .....	120
11. Распределенный и централизованный подходы к построению системы управления рисками (СУР) .....	120
12. Взаимосвязь СУР с другими корпоративными системами, интегрированная система менеджмента .....	126
13. Разработка нормативных документов СУР, практика внедрения требований и их актуализация .....	132
14. Основные роли риск-менеджера в СУР, практика взаимодействия с основными участниками .....	139
15. Дорожная карта внедрения СУР, ее адаптация к различным особенностям предприятий.....	147
16. Практика управления рисками доступа к данным корпоративных ERPсистем .....	157
Тестовые задания для самостоятельной работы.....	162
Тестовые задания к разделу 1 .....	162
Тестовые задания к разделу 2 .....	169
Тестовые задания к разделу 3 .....	173
Тестовые задания к разделу 4 .....	175
Список используемых источников и литературы .....	182

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня в России уже сложился определенный рынок труда в области управления рисками (риск-менеджмента), функционируют профессиональные организации, такие, как РусРиск, Гильдия актуариев, Коллегия пенсионных актуариев России, российское отделение международной профессиональной ассоциации риск-менеджеров *PRMIA* и др.

Профессиональное и квалифицированное построение деятельности в сфере риск-менеджмента является приоритетной задачей для России.

Квалифицированные специалисты-практики в этой области уникальны. Сегодня наиболее передовые российские компании, работающие в сфере банковского, инвестиционного, страхового бизнеса, твердо осознают необходимость организации деятельности в соответствии с международными стандартами, понимая при этом все связанные с этим проблемы, в частности, кадровую.

1994 г. — развитие «актуарно-финансово-математического» направления в науке и высшем образовании, создано Общество Актуариев (в 1994, под руководством А. Н. Ширяева, ныне — Гильдия актуариев). Соответствующие курсы и отдельные группы были созданы в ряде московских и региональных ВУЗов, из которых следует выделить механико-математические факультеты МГУ.

1996 г. — в Государственной Академии управления создана первая в России программа подготовки риск-менеджеров по инициативе Е. В. Кузнецовой и С. Н. Смирнова.

Программа представляла собой двухгодичные курсы переподготовки специалистов. Многие из выпускников этих курсов в настоящее время успешно работают в качестве риск-менеджеров в банках и крупных корпорациях России.

1999 г. — исследовательская группа «РЭА — Риск-Менеджмент», созданная на базе РЭА им. Г. В. Плеханова, подготовила курсы по подготовке к сертификации FRM (*Financial Risk Manager*) международной ассоциации GARP (*Global Association of Risk Professionals*) (170 часов лекционных и практических занятий). Также слушателям читался базовый курс по управлению рисками (40 часов).

Современные вузы России, реализующие программы бакалавриата и магистратуры в сфере риск-менеджмента:

- Финансовый университет при Правительстве РФ;
- РАНХиГС при Президенте РФ;
- Высшая школа экономики;
- Вятский государственный университет;
- Ростовский государственный экономический университет;
- Пермский государственный национально-исследовательский университет;
- Южно-Уральский государственный университет;
- Уральский федеральный университет имени Первого Президента России Б. Н. Ельцина и др.

Профессиональный стандарт «Управление рисками (риск-менеджмент) организации» разрабатывался профсообществом — Русским обществом управления рисками исходя из стремления:

- повысить статус профессии;
- внедрить современные требования к профессии;
- не навредить и не профанировать;
- гармонизировать требования и существующую нормативную базу;
- соответствовать требованиям НАРК;
- максимального учета мнения экспертов профессионального сообщества;
- охвата всех квалификационных уровней профессии риск-менеджера (6, 7, 8) в соответствии с практикой российских компаний;
- раскрытия знаний и умений профессии, с учетом высокой, но реалистичной планки квалификации;
- охвата всех форм собственности и отрасли.

Создание открытого профессионального сообщества — одна из главных задач создания профессионального стандарта по управлению рисками в России.

Профессиональный стандарт направлен на решение следующих важных задач:

- интеграция интересов работников, работодателей и государства в сфере риск-менеджмента;
- непрерывность профессионального образования риск-менеджеров в течение всей трудовой деятельности;
- единство в определении наименования профессии, уровней квалификации риск-менеджеров;
- введение требований, обеспечивающих возможности объективного контроля их выполнения.

Утверждение профессионального стандарта — шаг к созданию и легализации профессии риск-менеджера в России, возможности создания СРО риск-менеджеров, улучшению качества работы риск-менеджеров, популяризации, продвижению, совершенствованию риск-менеджмента в России не только для крупных, но и средних, и мелких предприятий.

За 2,5 года к экспертизе стандарта привлечено более 50 специалистов различных отраслей и секторов экономики (ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Газпром нефть», ОАО «РусГидро», ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС», СИБУР Холдинг, ОАО «РЖД», ОАО «Группа Е4» и др.), опубликованы научные статьи, представлены доклады на всероссийских и международных конференциях.

Значение профессионального стандарта действительно велико для развития и повышения статуса профессии риск-менеджера:

- стандарт является базой для оценки специалистов в области риск-менеджмента;
- является эффективной современной базой для аккредитации образовательных программ;
- является первым стандартом в области управления рисками промышленных предприятий.

Главной целью развития системы профессиональной сертификации и стандартизации в России должно стать определение неразрывной связи образовательных организаций и профессиональных организаций на уровне партнерства и прочих форм сотрудничества в сфере сертификации будущих специалистов по риск-менеджменту и экономической безопасности.

Необходимо развитие интерактивных и дистанционных форм обучения и сертификации на базе вузов совместно с профессиональными организациями, развитие практических навыков и компетенций обучающихся.

Содержание учебника раскрывает важнейшие аспекты управления рисками в модульной форме и включает несколько разделов: теоретические основы управления рисками, процесс управления рисками, культура управления рисками, разработка и внедрение системы управления рисками организации. Для студентов, обучающихся по экономическим специальностям, направлениям подготовки, а также магистрантов, аспирантов и преподавателей, специализирующихся в области экономики и риск-менеджмента.

# **Раздел 1**

## **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ (РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ): СУЩНОСТЬ, ЭЛЕМЕНТЫ И МОДЕЛИ, КЛАССИФИКАЦИЯ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ**

### **1. Развитие теории риск-менеджмента**

Наиболее ранней из известных попыток теоретического осмысления вероятности наступления будущих событий, причины и следствия, соотношения случайности и закономерности являются труды античного философа Зенона, который в конструкции своих апорий сумел наглядно объяснить взаимодействие противоречивых явлений и логичность парадоксальных выводов. Подобные исследования можно встретить и в конфуцианском наследии.

Первые попытки просчитать вероятность будущих событий на относительно научном уровне можно встретить у древних игроков в азартные игры. Античные трактаты в данной сфере пользовались популярностью у игроков и христианского, и мусульманского средневековья.

В эпоху Ренессанса человек предположил, что может повлиять на свою собственную судьбу. Материальным фундаментом для таких мышлений послужили изменения экономической жизни (развитие коммерции, банковской системы, мануфактур), географические открытия, поток богатств из обеих Америк, гибель цивилизаций и народов, расширенный товарный обмен, масштабные миграции, эпидемии.

В 1654 г. французский аристократ, известный игрок в кости, математик Шевалье де Мере совместно со знаменитым французским математиком Блезом Паскалем решали задачу: как разделить между двумя игроками банк в прерванной на середине игре в кости, если один из игроков в этот момент времени выигрывает. Паскаль, объединив усилия с Пьером Ферма, решил эту задачу на основе расчетов теории вероятности выигрыша каждого игрока. Это по праву можно считать моментом рождения риск-менеджмента. Таким образом, анализ распространенной в XVII веке игры (*Trivial Pursuit*) привел к *открытию теории вероятностей, ставшей матема-*

*тической основой теории риска.* Возникшую теорию взяли на вооружение страховщики, в XVIII–XIX вв. страхование морских перевозок стало самым прибыльным сектором экономики.

Когда Паскаль и Ферма осуществили свой прорыв в таинственный мир вероятности, общество переживало могучую волну нововведений и исследований. К 1654 году шарообразность Земли стала установленным фактом, было открыто множество новых земель, порох обращал в пыль средневековые замки, книгопечатание с использованием наборного перестало быть новшеством, художники научились пользоваться перспективой, Европа богатела и Амстердамская фондовая биржа процветала. Несколькими годами раньше, в 1630 году, знаменитая дутая Голландская тюльпанная компания прогорела в результате выпуска опционов, очень напоминающих современные финансовые инструменты.

Следствием такого развития событий было изгнание мистицизма.

*1662 год.* Английский купец Дж. Граунт публикует анализ статистических данных о рождаемости и смертности в Лондоне, в котором использовался инновационный метод выборки. В этой работе была апробирована техника статистического заключения.

*1696 год.* Публикация в Англии Регистра Э. Ллойда, в котором были аккумулированы и систематизированы данные, получаемые от корреспондентов со всего мира, относящиеся к корабельному делу. В том же году Э. Галлей разработал формулу расчета стоимости страхового возмещения на основании данных об ожидаемой продолжительности жизни и возрасте страхователя.

Уже к началу 18 века математиками были разработаны почти все инструменты измерения риска, которыми мы пользуемся сейчас: статистическая выборка и статистическая значимость, нормальное распределение и среднеквадратическое отклонение, различные вероятностные формулы и т. д.

*1713 год.* Публикация «Закона больших чисел» Якоба Бернулли, в котором демонстрируется, как, обладая ограниченным набором данных, рассчитать вероятность и статистическую значимость события.

К 1725 году математики уже соревновались друг с другом в составлении таблиц ожидаемой продолжительности жизни, а британское правительство для пополнения бюджета продавало права на пожизненную ренту. К середине XVIII века в Лондоне уже вовсю велись операции по страхованию мореплавания.

1733 год. Французский математик А. де Муавр ввел понятие нормального распределения: схема распределения серии переменных вокруг среднего значения, на основе чего построил концепцию среднеквадратического отклонения.

1738 год. Швейцарский математик Д. Бернулли (племянник Я. Бернулли) разработал теорию полезности, которая позволяла рассчитывать привлекательность, ценность того или иного исхода событий.

1763 год. Пресвитерианский священник Томас Байес посмертно представил на слушание Лондонскому королевскому обществу (главному научному государственному органу Великобритании того времени) «Эссе о решении проблем в теории случайных событий», содержащую простую, но универсальную формулу исчисления вероятности случайных событий: если ситуация может развиваться лишь в направлениях  $A$  и  $B$  и нам надо определить вероятность существования  $A$ , при этом известно, что если Существует  $A$ , то вероятность определенного события составляет  $x$ , а если существует  $B$ , то эта вероятность равна  $y$ ; следовательно, вероятность существования ситуации  $A = x/(x+y)$ .

1885 год. Британец Ф. Гальтон (двоюродный брат Ч. Дарвина) обосновал такое явление риска, как универсальная статистическая закономерность — регрессия — возврат к среднему значению с течением времени.

1944 год. Американцы Дж. Фон Нейман и О. Моргенштерн опубликовали «Теорию игр экономического поведения», в которой на примере стратегических игр математические формулы адаптируются для нужд бизнеса и инвестиций.

1952 год. Американский экономист Г. Марковец математически обосновывает прямую зависимость между степенью риска и размером ожидаемой прибыли и показывает, что отклонение прибыли от ожидаемых значений и потерю прибыли можно сократить путем диверсификации инвестиций, то есть, как посредством распределения вложений минимизировать возможность убытков.

В 1955 году профессор страхования из американского Темплского университета Уэйн Снайдер впервые предложил термин «риск-менеджмент», а Рассел Галлахер в 1956 году в томе 34 «Гарвард Бизнес Ревью» впервые дал описание профессии риск-менеджер. Можно сказать с этого времени началось обобщение и активный анализ всех знаний человечества о рисках, началось формирование новой управленческой науки.



*1970 год.* Американцы Ф. Блэк и М. Шоулз публикуют математическую модель расчета стоимости опциона. С данного периода разрозненные учения о прогнозе рисков формируются в доктрину риск-менеджмента; в качестве учебной дисциплины он начинает преподаваться в ведущих университетах мира. Профессиональная квалификация в области риск-менеджмента впервые была присвоена в 1973 году в США. На предприятиях создаются подразделения по управлению рисками. Начинает формироваться рынок деривативов — финансовых инструментов по управлению рисками.

*1998 год.* Международный финансовый кризис продемонстрировал несостоятельность академической концепции риск-менеджмента в условиях глобализации. Наибольший ущерб получили предприятия, построившие свою работу на основе последних достижений риск-менеджмента.

В начале XXI века регулирующие органы разных стран разработали ряд законов и положений, обязательных для участников рынка ценных бумаг. Среди них — закон Сарбейнса — Оксли (США, 2002 год, Sarbanes-Oxley Act), требования ФСФР (Россия, 2003 год), стандарт ERM COSO (США, 2004 год), стандарт FERMA (Евросоюз, 2004 год). Во многих странах и на международном уровне стали появляться организации занимающиеся исследованием рисков — FERMA, RIMS, IFRIMA, PRMIA, GARP и др.

Риск-менеджмент или управление рисками, как самостоятельное направление в сфере управления предприятием, стало активно развиваться в России в начале XXI века. В СССР существовала государственная плановая экономика, государство практически принимало на себя все риски предприятий и организаций и поэтому управлением не рисками, а безопасностью осуществлялось на государственном уровне и заключалось в контроле соответствующих надзорных органов над соблюдением госпредприятиями различных ГОСТов, инструкций, предписаний и так далее. Отдельными рисками, а вернее безопасностью, занимались определенные ведомства в силу своей компетенции.

К риск-менеджменту в современной России обратились в начале 2000-х гг. В марте 2003 года, при активном участии РСПП, была создана первая национальная профессиональная ассоциация риск менеджеров — РусРиск («Русское общество управления рисками»), объединившая специалистов различных отраслей, но имеющих непосредственное отношение к управлению рисками. Среди

компаний — членов РусРиска, есть представители страхового рынка, финансово-банковского сектора экономики, промышленных предприятий, пищевой отрасли, ТЭК, юриспруденции и т. д.

Первыми компаниями, начавшими внедрять отдельные элементы риск-менеджмента, были компании ТЭК, видимо в силу своей близости к западным технологиям. Однако системного подхода долгое время не наблюдалось. Так, например, ОАО «Газпром» только в 2005 году провело открытый конкурс с целью отбора организаций, оказывающих консультационные услуги по разработке и внедрению корпоративных систем управления рисками. Нефинансовый сектор устроен достаточно сложно, поэтому базой для анализа являются не только теоретические законы физики и математики, но и исследования статистики сбоев и катастроф, технологические цепочки конкретных производственных площадок. Относительно финансового сектора в производственном секторе системы управления рисками сложнее в виду большого разнообразия разнородных элементов и связей между ними.

Риск-менеджмент — это междисциплинарная наука, пока еще молодая, но очень важная, быстро развивающаяся и перспективная. В эпоху бурного технологического прогресса, расширения связей и климатических изменений риск менеджменту еще предстоит занять свое лидирующее место абсолютно во всех аспектах жизнедеятельности человечества.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что способствовало открытию теории вероятностей, ставшей математической основой теории риска?
2. Какой исследователь и в какое время разработал формулу расчета стоимости страхового возмещения на основании данных об ожидаемой продолжительности жизни и возрасте страхователя?
3. Что послужило причинами создания на предприятиях подразделений по управлению рискам?
4. Какие наиболее известные организации, занимающиеся исследованием рисков, во многих странах и на международном уровне были сформированы в современной истории?
5. Какую роль играет созданная первая национальная профессиональная ассоциация риск менеджеров — РусРиск в России и, каковы цели ее деятельности?

6. Охарактеризуйте риск-менеджмент, как науку и как вид профессиональной деятельности.

## **2. Определение риска и управления рисками (менеджмента риска).**

### **Виды рисков, классификация.**

#### **Различные модели риск-менеджмента**

Вопросы определения экономических рисков и управления ими подробно раскрываются в международных стандартах, разрабатываемых профессиональными сообществами. В *табл. 2.1* представлены определения риска, раскрываемые существующими международными стандартами.

*Таблица 2.1*

Сведения о рисках в соответствии с международными стандартами по управлению рисками

Организация-разработчик	Название стандарта	Как рассматривается риск
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)	COSO ERM Enterprise Risk Management — Integrated Framework (2004)	Риск рассматривается как событие, которое в случае своей реализации может оказать негативное влияние на достижение организацией поставленных целей
International Organization for Standardization	ISO 31000:2009. Risk management — principles and guidelines (Менеджмент рисков — принципы и рекомендации). ISO 31010:2009. Risk management — risk assessment techniques (Менеджмент рисков — руководство по оценке рисков)	Риск рассматривается как комбинация вероятности события и его последствий
Federation of European Risk Management Associations	Risk management standard (Стандарт управления рисками)	Риск рассматривается как комбинация вероятности события и его последствий

Можно сделать вывод, что в международных стандартах по управлению рисками категория риска рассматривается с позиции теории вероятности.

В *табл. 2.2* представлены определения рисков в контексте экономической деятельности компании. В результате анализа первых четырех определений, представленных в *табл. 2.2*, можно сделать выводы:

- риск связан с неопределенностью условий его реализации;
- риск возникает вследствие воздействия факторов;
- риск может иметь несколько исходов, характеризующихся вероятностью;
- риск при реализации влечет финансовые потери.

*Таблица 2.2*

Определения риска как экономической категории

Автор	Определение
Ю. Н. Гузов, Н. Д. Савенкова	Риск — это «оценка неопределенности, обычно ориентированная на потенциальную возможность (опасность) наступления вероятного события или совокупности событий, вызывающих определенный материальный ущерб»
Н. Ряскова	Риск — это «вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления финансовой деятельности»
О. Дьячкова	Риск — это «влияние правовых и прочих внутренних и внешних факторов (существенных условий, событий, обстоятельств, действий), которые с большей долей вероятности могут иметь финансовые последствия в будущем, а значит, оказывать влияние на показатели бухгалтерской отчетности организации в будущем»
М. В. Стафиевская	Риск — это «результат возможного экономического события, имевшего место в условиях неопределенности, которое имело характер краткосрочный или длительный, под сильным влиянием негативных субъектно-объектных факторов, возникающих при любых видах деятельности организации, оказывающих влияние на учетную информацию»

Окончание табл. 2.2

Автор	Определение
Н. С. Моисеева, Т. В. Кожина	Риск — это «оцениваемое в момент принятия решения возможное отклонение величины управляемого параметра, которая соответствует моменту реализации управляющего решения, от той величины, исходя из которой осуществляется выбор управляющего решения»

Классификации рисков разрабатываются для различных целей, преследуемых в процессе управления рисками: для целей раскрытия информации в бухгалтерской отчетности, для целей оценки системы внутреннего контроля и т. п.

Представим в табл. 2.3 один из подходов к классификации рисков.

Таблица 2.3

### Классификация рисков

Классификационный признак	Детализация рисков
По направлениям	Бухгалтерские, финансовые, налоговые, правовые, управленческие, маркетинговые, экологические, информационные
По отношению к сделке	Текущие, потенциальные
По характеру условий возникновения	Объективные, субъективные
По уровню возникновения	Внутренние, внешние
По возможности оценки	Оцениваемые, неоцениваемые
По результатам оценки допустимости потерь	Незначительные, умеренные, критические
По характеру последствий (ущерб)	Организационные, репутационные, финансовые
По оказываемому эффекту	Позитивные, негативные

Для более удобного восприятия предложенных классификаций рисков в модели FERMA предложена наиболее удачная визуализация (рис. 2.1).

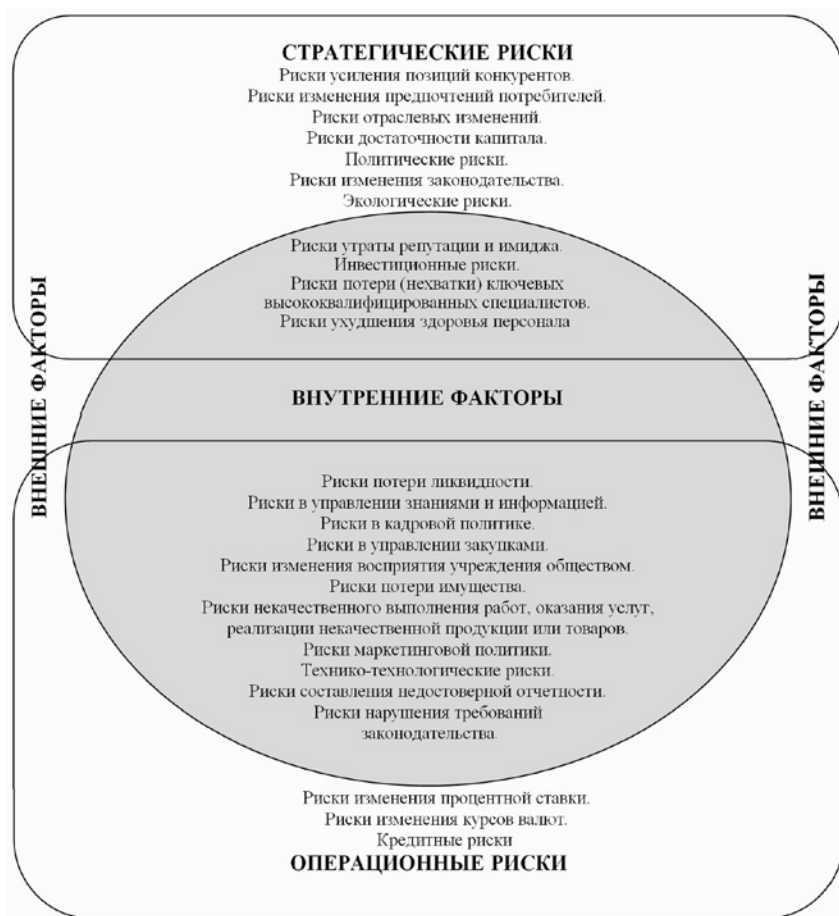


Рис. 2.1. Модернизированная классификация рисков по модели FERMA

Классификация рисков представляется также достаточно сложной проблемой в связи с их многообразием. Наиболее популярной является классификация, представленная на рис. 2.2. В зависимости от возможного результата (рискового события) риски можно подразделить на две большие группы: чистые и спекулятивные.

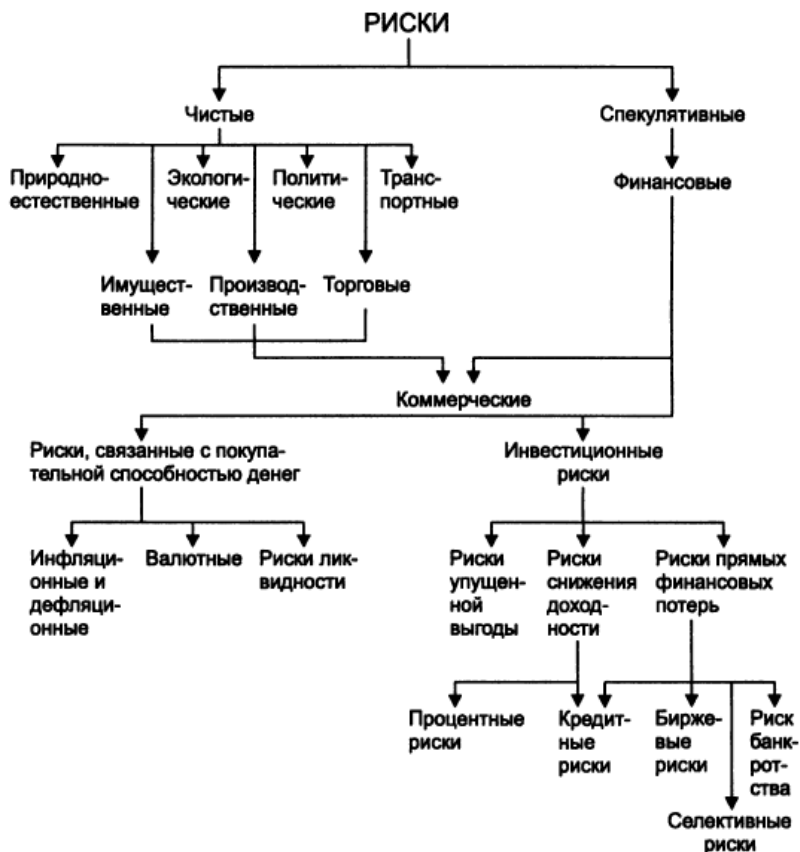


Рис. 2.2. Система рисков

Чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам относятся: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые).

Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К ним относятся финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков.

В зависимости от основной причины возникновения (базисный или природный признак), риски делятся на следующие

категории: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и коммерческие.

По структурному признаку коммерческие риски делятся на имущественные, производственные, торговые, финансовые.

Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (т. е. денежных средств). Финансовые риски подразделяются на два вида:

- 1) риски, связанные с покупательной способностью денег;
- 2) риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся следующие разновидности рисков: инфляционные и дефляционные риски, валютные риски, риск ликвидности.

Инвестиционные риски включают в себя следующие подвиды рисков:

- 1) риск упущенной выгоды;
- 2) риск снижения доходности;
- 3) риск прямых финансовых потерь.

Рассмотрим основные термины и понятия.

Риск — это эффект, оказываемый неопределённостью на цели организации. Цели могут содержать различные аспекты (финансовые, безопасность, влияние на окружающую среду и другие) и различные уровни (стратегические, организационные, проектные, процессные и другие).

Риск описывается комбинацией последствий наступления события и связанной с ним возможности (вероятности) наступления.

Остаточный риск — риск, который остается после обработки риска.

Событие — происшествие или случай, имеющее внутренний или внешний источник. Событие может называться «инцидентом» или «несчастливым случаем».

Последствия риска — результат события, оказывающие влияние на цели организации.

Возможность (вероятность) наступления риска — шанс того, что событие произойдет.

Неопределённость — это частичный или полный дефицит информации, связанный с пониманием или знанием событий, их последствий и степени возможности их наступления.



Менеджмент риска — скоординированные действия по руководству и управлению организацией в отношении риска.

Риск-менеджмент (управление рисками) — это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации.

Риск-менеджер — специалист, который способен идентифицировать, анализировать, оценивать, документировать риски, контролировать и проводить мониторинг рисков в рамках всей организации, а также в рамках отдельных частей и систем в организациях различных организационно-правовых форм и отраслей деятельности. Риск-менеджер помогает владельцам риска и всем сотрудникам организации, обоснованно и систематически управлять

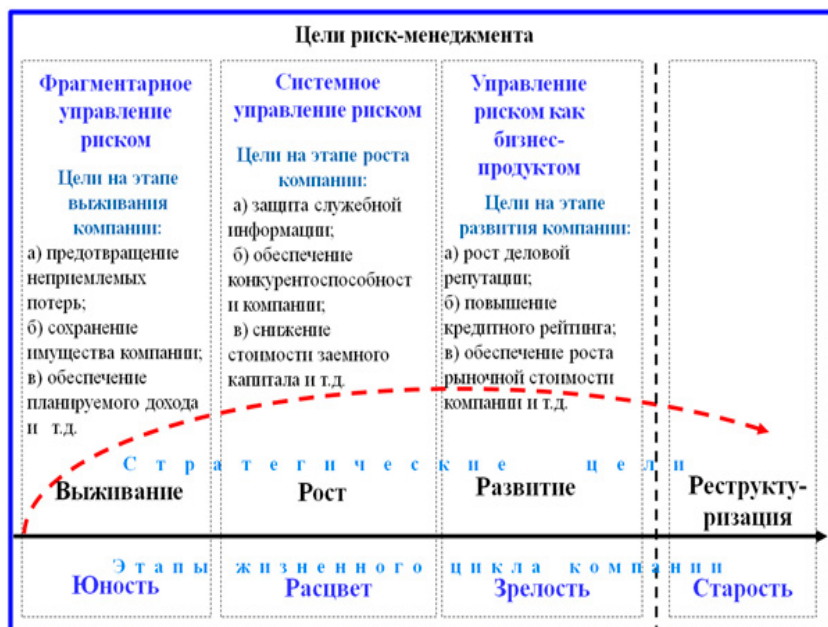


Рис. 2.3. Цели риск менеджмента

рисками, применять результаты оценки риска и внедрять риск-менеджмент в общую систему управления. Деятельность риск-менеджера направлена на повышение контроля и эффективности процесса управления рисками в организации.

Владелец риска — физическое лицо или организационная единица;

Уровень приемлемого риска (риск-аппетит) — величина и вид риска, которые организация считает допустимыми в процессе достижения своих целей и представляет собой приемлемый уровень возможности отклонения от поставленной цели, целевого показателя (контрольного показателя). Риск-аппетит непосредственно связан со стратегией организации. Он учитывается при разработке стратегии, поскольку разные варианты стратегии подвергают организацию различным уровням риска. Управление рисками помогает руководству выбрать стратегию, которая уравнивает предполагаемую величину создаваемой стоимости с риск-аппетитом.

Система управления рисками (СУР) — набор компонентов, которые предоставляют основы и организационные мероприятия для разработки, внедрения, мониторинга, оценки эффективности и непрерывного улучшения риск-менеджмента в организации. Основы включают политику, цели, полномочия и обязательства по управлению риском. Организационные мероприятия включают планы, связи, ответственность лиц, ресурсы, процессы и действия. Система управления рисками внедряется в общие стратегические и операционные политику и практики организации.

Стресс-тестирование — оценка потенциального воздействия на состояние организации изменений в факторах риска, которые соответствуют сценариям наступления редких, но возможных событий.

Ключевые показатели эффективности (KPI) — метрики эффективности работы организации, процессов, подразделений и иных бизнес-единиц.

Ключевые индикаторы риска (KRI) — метрики, используемые для обеспечения раннего оповещения о возрастающей подверженности риску в различных областях деятельности организации.

Лицо, принимающее решение (ЛПР) — это физическое лицо или группа лиц, имеющих право в рамках своих полномочий принимать решения по вверенным вопросам относительно деятельности организации, следить за ходом их выполнения и отвечать за их ре-

зультаты. ЛПП имеет право самостоятельно принимать решения, а также распоряжаться ресурсами организации в целях реализации управленческого решения.

Оценка риска — общий процесс идентификации риска, анализ риска и определение степени риска.

Идентификация риска — процесс нахождения, распознавания и описания риска.

Анализ — действие, предпринятое для определения пригодности, адекватности и эффективности предпринятых действий для достижения установленных целей.

Карта рисков (*Risk Profile*) — описание рисков служит основой для формирования «карты рисков» организации, которая дает взвешенную оценку рискам и расставляет приоритетность в отношении мероприятий по снижению степени риска.

«Корпоративный» («интегрированный», «интеграционный») риск-менеджмент. — это система реализации риск-менеджмента «сверху вниз», предусматривающая организацию управления рисками на предприятии как единой системы с обязательной координацией со стороны высшего руководства компании.

Таблица 2.4

Сравнение существующих концепций  
риск-менеджмента

Особенности	Традиционная концепция риск-менеджмента	Концепция корпоративного риск-менеджмента
Риски	Перечень управляемых рисков ограничен; основной упор — на страхуемые и финансовые риски	Стремление учитывать максимально возможное количество рисков и возможности управления ими (в идеале — все риски и все методы управления)
Организация	Каждый отдел самостоятельно управляет рисками, относящимися к его деятельности; как следствие, затруднены оптимизация затрат на управление рисками и учет рисками при принятии управленческих решений	Координация осуществляется высшим руководством организации; в управлении рисками задействованы все подразделения; для каждого сотрудника управление рисками является частью должностных обязанностей

Особенности	Традиционная концепция риск-менеджмента	Концепция корпоративного риск-менеджмента
Процесс	Управление рисками носит эпизодический характер и осуществляется по мере необходимости (т. е. тогда, когда менеджер сочтет это необходимым)	Управление рисками организуется как непрерывный процесс, включающий постоянный учет рисков и затрат на управление ими

Для корпоративного риск-менеджмента также характерно не стремление автоматически сокращать риск, а оценивать его по сравнению с возможностями бизнеса и оптимизировать с целью повышения доходности. Предпринимаются попытки ввести единый показатель совокупного риска организации, который можно будет применять при оценке стоимости фирмы. В результате корпоративный риск-менеджмент становится неотъемлемым инструментом бизнес-планирования.

Более цельным, структурированным и технологичным на текущий момент представляется модель COSO, схема которой в дополнительной интерпретации представлена далее.



Рис. 2.4. Модель СУР, основанная на концепции управления рисками COSO



Рис. 2.5. Обобщенная схема СУР

В практике различают два частных варианта системы управления рисками:

- организация СУР с помощью выделения специализированного подразделения (выделенная модель);
- построение модели СУР с помощью распределения функций управления рисками среди действующих подразделений (распределенная модель).

Риск-менеджер или целое подразделение выделяются в компании, если для реализации избрана именно выделенная модель СУР. Такое решение может быть принято на самом высоком уровне, и далеко не каждая даже крупная компания решается на подобный шаг. В акционерном обществе риск-менеджер или подразделение, как правило, подчиняется совету директоров и высшему исполнительному руководству, координирует свою деятельность с системой внутреннего аудита. Организация риск-менеджмента по данной модели предполагает, что выделяется структура с функциональным составом, реализуемым, как минимум, по трем направлениям:

- аналитическое. В нем реализуется анализ, оценка и мониторинг угроз;
- направление по разработке антирисковых мероприятий;
- административное направление.

### Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте виды рисков, их классификации в зависимости от целей и решаемых задач.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))