

УДК 336.6

## Актуальные аспекты формирования современной системы риск-менеджмента

<sup>1</sup> Татьяна Евгеньевна Гварлиани

<sup>2</sup> Елена Константиновна Воробей

<sup>1-2</sup> Сочинский государственный университет, Российская Федерация  
354000, Краснодарский край, г. Сочи, ул. Советская, 26 а

<sup>1</sup> Доктор экономических наук, профессор

E-mail: antana-tata@mail.ru

<sup>2</sup> Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: vorobei.sochi@yandex.ru

**Аннотация.** Актуальность вопросов формирования современной системы риск-менеджмента определяется процессами, происходящими в экономике.

Развитие рыночных отношений, ведение хозяйства с использованием различных форм собственности, меняющиеся рыночные механизмы коренным образом изменили правовую, информационную и экономическую среду функционирования предприятий.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент; управление рисками; система менеджмента страховой компании; бизнес-процесс «риск-менеджмент».

**Введение.** Бизнес-сообщество не бездействует и всеми возможными способами старается привлечь внимание правительства и общества к этой проблеме риск-менеджмента. Все это делается потому, что риски возникают не в одной отдельно взятой сфере экономической деятельности, а во всех сферах.

С понятием «риск» мы сталкиваемся с давних времен. Исследование вопросов теории риска в отечественной экономике было на пике актуальности лишь до конца 20-х годов XX века. В последующем произошло усиление роли командно-административных методов управления. Все вышеперечисленное привело к отрицательным последствиям хозяйствования и возросшим социальным рискам. Существовали отдельные разработки по производственным и хозяйственным рискам, однако они не могли претендовать на полноценные научные направления [1].

Проблемами восприятия риска как сложного социально-экономического явления занимались такие отечественные ученые как А.П. Альгин, Б.А. Райзберг. А такие ученые как М.В. Грачева, Г. Гуптон, П. Зангари, В.Е. Кузнецов, М.А. Рогов, В.А. Чернов, В.В. Шахов внесли вклад в развитие прикладных концепций риска.

В данной статье мы попытаемся сформулировать свое видение дефиниции «риск-менеджмент» и раскрыть процесс формирования современной системы управления рисками страховой компании.

**Материалы и методы.** Прежде всего, следует отметить, что риск-менеджмент является составной частью менеджмента. Традиционно риск-менеджмент в зависимости от характера взаимодействия с внешней средой разделяют на стратегический и оперативный.

В функциональных видах менеджмента, разделяя их по типам ресурсов, можно выделить: управление по функциям, управление человеческими ресурсами, операционное управление и т.д., что представлено на рисунке 1.

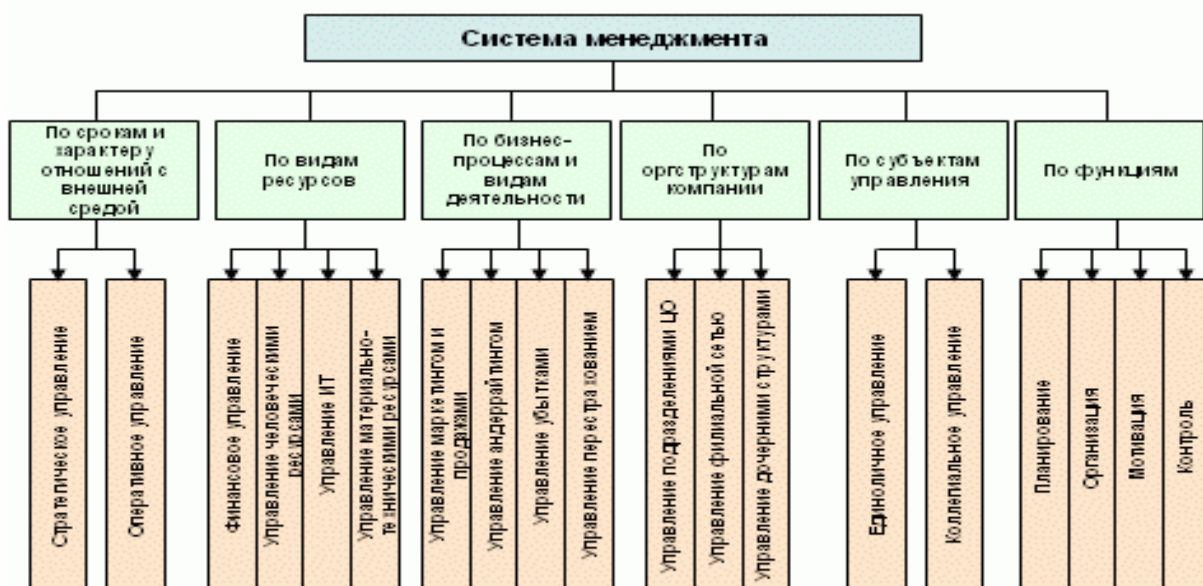


Рис. 1. Система менеджмента страховой компании

Кроме того, риск-менеджмент является комплексным явлением, которое содержит в себе элементы стратегического и оперативного управления, управления персоналом, производством, финансами и т.д. Риск-менеджмент находится как бы на стыке разнообразных видов управления страховой компанией [2].

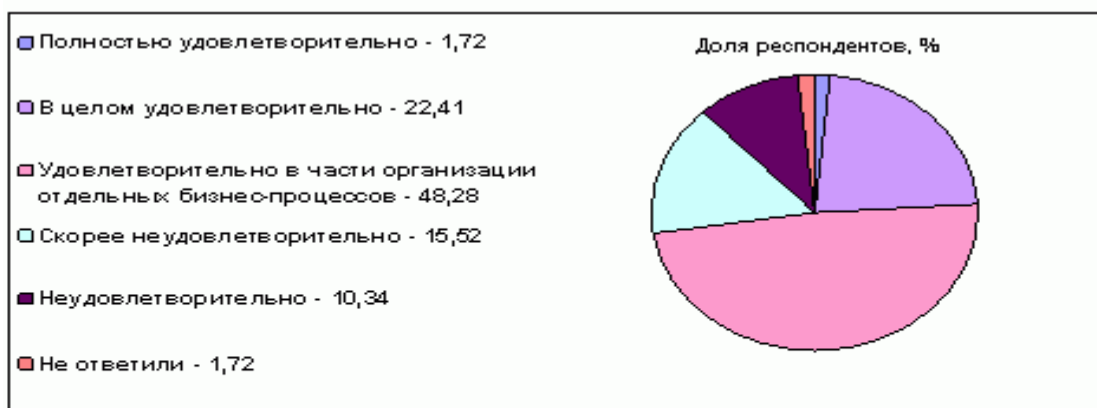
Используя процессный подход, риск-менеджмент страховой компании можно определить как систему мероприятий по организации управления риском страховой компании на основе анализа, контроля и учета.

«Риск-менеджмент» можно охарактеризовать определенными стадиями его развития в Российских страховых компаниях (рис. 2).



Рис. 2. Стадии развития риск-менеджмента в российских страховых компаниях

**Обсуждение.** Четверть опрошенных специалистов склонна считать риск-менеджмент в Российских компаниях как «неудовлетворительный», что представлено на рисунке 3. Такое отношение респондентов можно объяснить тем, что часть опрошенных это те, кто видит необходимость и возможность улучшения риск-менеджмента. Анализируя рисунок 3 можно отметить, что большинство опрошенных оценили управление рисками как минимум соответствующим научной деятельности [3].



Источник: «Русский полис»

**Рис. 3. Сегодняшнее состояние риск-менеджмента в организации**

«Удовлетворительный уровень организации риск-менеджмента относительно отдельных бизнес-процессов» является характерным показателем для компании, недавно внедряющей технологии риск-менеджмента в свою деятельность. В эту группу попали респонденты, выстраивающие систему риск-менеджмента на уровне всего предприятия, но не завершившие свою работу.

«Полностью» и «в целом удовлетворительно» оценить состояние риск-менеджмента в своей организации возможно, скорее, при налаженной системе риск-менеджмента на уровне всего предприятия. Эта группа составила 24 % от общего числа ответов.

Экспертные оценки в отношении страховых компаний в значительной мере совпадают с приведенными выше.

Интуитивный риск-менеджмент характерен для 75-80 % российских страховых компаний. Его основными чертами является либо отсутствие риск-менеджмента как такового вообще, либо присутствие на уровне понимания его необходимости в страховой организации.

Эпизодический риск-менеджмент характеризуется частичным осуществлением мероприятий по регулярному управлению рисками страховой компании. Думаю, что около 20-25 % российских страховых компаний находятся именно на этой стадии развития. Регулярный же риск-менеджмент предполагает наличие в компании системы, которая включает в себя:

1. Описание самого бизнес-процесса «риск-менеджмент»;
2. Регламенты и процедуры риск-менеджмента;
3. Специалистов либо специальные подразделения риск-менеджмента;
4. Инструменты и технологии риск-менеджмента.

Регулярный риск-менеджмент практикуют не более 3-5 % российских страховых компаний от их общей численности, которая на начало этого года составляла 723 организаций [3].

В самом общем виде бизнес-процесс «риск-менеджмент» может включать в себя следующие элементы:

1. Анализ риска, в том числе его идентификацию и оценку;
2. Разработку карты рисков страховой компании и мероприятий по их управлению;
3. Мониторинг рисков;
4. Реализацию комплекса мер по управлению риском;
5. Контроль риска [4].

Именно для этих задач и формируется подразделение по управлению рисками страховой компании основными функциями которого являются следующие:

1. Идентификация, измерение и анализ рисков на предприятии;
2. Разработка и реализация программы управления рисками;
3. Мониторинг эффективности реализации программы управления рисками и внесение соответствующих изменений;

4. Координация взаимодействия различных структурных подразделений компании по вопросам риск-менеджмента;
5. Работа по повышению уровня осведомленности по вопросам управления рисками среди работников организации;
6. Разработка программ снижения внеплановых потерь и мероприятий по поддержанию непрерывности бизнес-процессов.

Представляется интересным и следующий вопрос: из каких подразделений компании формируется организационная структура по управлению рисками. Ответ на этот вопрос дан в таблице, представленной на рисунке 4.

В формировании структурного подразделения по риск-менеджменту участвовали*	Доля респондентов, %
Структурное подразделение по риск-менеджменту самостоятельно	37,93
Финансовый отдел	32,76
Служба внутреннего аудита	22,41
Отдел стратегического развития	15,52
Маркетинговое подразделение	13,79
Отдел/специалист по страхованию	12,07
Отдел по технике безопасности	10,34
Риск-менеджер (без выделенного подразделения)	6,90
Другое	10,34
Не ответили	6,90

\* Допускалось неограниченное количество вариантов ответа

Источник: «Русский полис»

**Рис. 4. Формирование структурного подразделения риск-менеджмента**

Сформированное подразделение риск-менеджмента страховой компании укомплектовывается не только за счет персонала указанных подразделений, но и профессиональными риск-менеджерами, прошедшими специальное обучение.

Подразделение риск-менеджмента используют в своей деятельности определенные инструменты и формы управления рисками, к основным из которых относятся следующие:

- мониторинг;
- страхование;
- диверсификация рисков;
- создание резервов;
- формирование и проведение кредитной политики;
- балансирование активов и обязательств;
- информационная и физическая защита ценностей предприятия;
- план ликвидации аварии;
- контроль достаточности собственного капитала для покрытия внеплановых потерь;
- хеджирование;
- активное воздействие на источник риска;
- аттестация рабочего места;
- сертификация соответствия международным стандартам (ISO);
- план поддержания непрерывности бизнес-процессов;
- распределение риска по разным агентам;
- гибкие технологии менеджмента;
- распределение рисков экспозиций во времени и пространстве;
- дублирование операций;
- контроль достаточности собственного капитала для антикризисных мероприятий;
- контроль достаточности собственного капитала для модернизации.

В основе управления риском лежит организация работы по определению и снижению степени риска [6].

Управление риском представляет собой систему управления и состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы — объекта управления и управляющей подсистемы - субъекта управления. Объектом управления выступают рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К таким экономическим отношениям относятся связи между страхователем и страховщиком, заемщиком и кредитором, между предпринимателями, конкурентами и т.д.

Субъект управления — группа руководителей (финансовый менеджер, специалист по страхованию и т.д.), которая посредством различных вариантов своего воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Этапы системы управления риском представлены на рис. 5.

Оценка риска входит в систему управления риском. Она представляет собой процесс определения количественным или качественным способом величины (степени) риска [7].

Качественная оценка может быть сравнительно простой, ее главная задача - определить возможные виды риска, а также факторы, влияющие на уровень риска при выполнении определенного вида деятельности. Как правило, качественный анализ риска проводится на стадии разработки бизнес-плана. На данном этапе оценки риска предприниматель должен выявить основные виды рисков, влияющие на результаты предпринимательской деятельности.

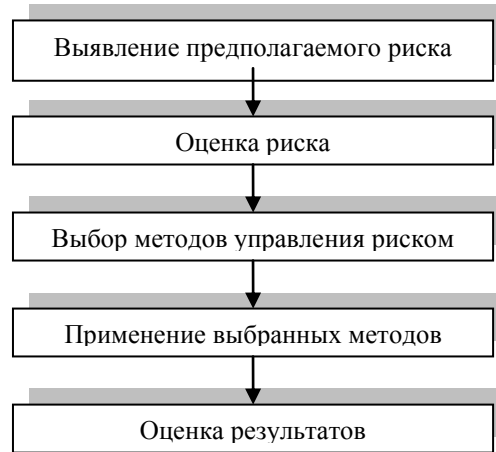


Рис. 5. Этапы системы управления риском

Использование количественной оценки риска позволяет получить наиболее точные данные и принять правильные решения. Однако, использование количественной оценки встречает и наибольшие трудности, поскольку для этой оценки нужна соответствующая исходная информация.

Можно выделить следующие методы оценки степени риска: метод индивидуальных оценок, метод средних величин и метод процентов.

*Метод индивидуальных оценок* применяется только в отношении рисков, которые невозможно сопоставить со средним типом риска. Страховщик делает произвольную оценку, отражающую его профессиональный опыт и субъективный взгляд. Внедрение достижений научно-технической революции в различные отрасли промышленности и сельского хозяйства, создание крупномасштабных объектов, имеющих высокую стоимость и уникальность технологий, делают необходимым все большее использование этого метода при заключении договоров страхования.

Для *метода средних величин* характерно, что отдельные рисковые группы подразделяются на подгруппы. Тем самым создается аналитическая база для определения размера по рисковым признакам (например, балансовая стоимость объекта страхования, суммарные производственные мощности, вид технологического цикла и т. д.).

*Метод процентов* представляет собой совокупность скидок и надбавок к имеющейся аналитической базе в зависимости от возможных положительных и отрицательных отклонений от среднего рискового типа. Используемые скидки и надбавки выражаются в процентах от среднего рискового типа.

После выявления рисков, с которыми может столкнуться фирма в процессе производственной деятельности, определения факторов, оказывающих влияние на уровень риска, и проведения оценки рисков, а также выявления связанных с ними потенциальных потерь, перед фирмой стоит задача разработки программы минимизации выявленных рисков [8].

Система методов нейтрализации рисков изложена на рис. 6.



Рис. 6. Основные методы управления риском

**Заключение.** Рассмотрим методы наиболее важные для практического использования.

1. **Страхование рисков.** Первоначальная стоимость крупного проекта может меняться (увеличиваться) из-за задержки в его реализации. Например, при несвоевременном подключении электроснабжения штраф подрядчика несравнимо мал в сравнении с потерями, которые несет заказчик. Выходом в подобных ситуациях может быть привлечение страховых компаний.

Страхование предпринимательских рисков – это отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страхование случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий) [4].

Страхование риска означает передачу отдельных рисков страховой компании. Страхование можно охарактеризовать как метод передачи части рисков посредством заключения контракта. Из всех форм передачи рисков страхование наиболее полно отвечает требованиям, предъявляемым к трансферу риска. Данный вид трансфера можно выделить в отдельный вид минимизации риска.

Предприниматели намного быстрее получают ресурсы для покрытия потерь от страховых компаний, чем из других источников. Единственным исключением может быть мобилизация внутренних ресурсов фирмы.

Однако, данный вид минимизации риска имеет ряд ограничений. Во-первых, это – цена. Иногда премия, запрашиваемая страховщиком за принятие на себя риска, превышает ту цену, которую потенциальный страхователь полагает разумной. Другим ограничением является невозможность застраховать некоторые виды рисков. Если вероятность наступления страхового события очень велика, то страховые компании либо не берутся страховать данный вид риска, либо вводят непомерно высокие платежи.

Цена и ограниченность страхования прямо связаны между собой, так как страхователь принимает на себя тот риск, потери от которого он может оценить.

Страхуемый вид риска характерен для таких чрезвычайных ситуаций, при статистической закономерности их возникновения, т.е. определена вероятность убытка. С помощью страхования можно минимизировать практически все имущественные, а также многие политические, кредитные, коммерческие и производственные риски [9].

**2. Сбор информации о предстоящем выборе и результатах.** Любое управленческое решение принимается в условиях, когда результаты не определены и информация ограничена. Следовательно, чем полнее информация, тем больше предпосылок сделать лучший прогноз и снизить риск.

**3. Распределение риска между участниками проекта.** Рост размеров и продолжительности инвестирования, внедрение новых технологий, высокая динамичность среды увеличивает риск проекта. Способом разделения риска являются операции факторинга. Операции факторинга относятся к операциям повышенного риска. Размер комиссионного вознаграждения зависит как от степени риска (от уровня сомнительности выкупаемого долга), так и от длительности договорной отсрочки. В некоторых случаях он достигает до 20 % от суммы платежа.

Обычная практика распределения риска заключается в том, чтобы сделать ответственным за риск того участника проекта, который в состоянии лучше всех рассчитывать и контролировать риски.

**4. Диверсификация как метод снижения риска.** *Диверсификация* — процесс распределения инвестируемых средств различными не связанными друг с другом объектами вложений с целью снижения риска. Метод диверсификации позволяет снижать производственные, коммерческие и инвестиционные риски. [10]

**5. Передача риска.** Можно выделить три причины, по которым передача (трансферт) риска выгодна как для стороны, передающей (трансфера), так и для принимающей (трансфери):

1) потери, которые велики для стороны, передающей предпринимательский риск, могут быть незначительны для стороны, риск на себя принимающей;

2) трансфери может знать лучшие способы и иметь лучшие возможности для сокращения возможных потерь, чем трансфер;

3) трансфери может находиться в лучшей позиции для сокращения потерь или контроля за хозяйственным риском [4].

Основной способ передачи риска — через заключение контракта. При этом заключаются следующие типы контрактов: строительные контракты, аренда, контракты на хранение и перевозку грузов, контракты продажи, обслуживания, снабжения; контракт-поручительство, договор факторинга, биржевые сделки.

**6. Самострахование или резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.** Создание резерва средств - это способ борьбы с риском. Это способ предусматривающий установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев в выполнении проекта.

**7. Учет и анализ рисков при финансировании проекта.** Финансирование проекта — одно из наиболее важных условий обеспечения эффективности его выполнения. Финансирование должно быть нацелено на решение двух основных задач:

1) обеспечение потока инвестиций, необходимых для планомерного выполнения проекта;

2) снижение капитальных затрат и риска проекта [5].

**8. Лимитирование ответственности.** Способствующей уменьшению степени риска и рассматривается как установление ограничений. В предпринимательстве лимитирование применяется при продаже товаров в кредит, предоставлении займов и т.д. В первую очередь это относится к денежным средствам — установление предельных сумм расходов, кредита, инвестиций и т. д.

**9. Уклонение от риска.** При высоком уровне риска фирма может отказаться от совершения финансовых операций или от вида деятельности, т.е. уклониться от риска. Данное направление нейтрализации рисков — наиболее простое и радикальное. Оно позволяет полностью избежать потенциальных потерь, связанных с производственными рисками. Минусом является отсутствие возможности получения прибыли связанной с рискованной деятельностью.

10. **Принятие риска на себя.** Фирма может уклониться не от всех видов рисков. Фирма сознательно идет на риск заниматься тем или иным бизнесом, пока убытки от наступивших рисков не приведут к непоправимым потерям, т.е. «принимает риски на себя». Некоторые риски принимаются в силу неизбежности, некоторые сознательно, т.к. имеют потенциал возможной прибыли.

Каждый руководитель предприятия задумывается, как распознать и классифицировать риски, присущие именно его предприятию и отрасли в целом. Исходя из этого, он и будет принимать решения о методах по управлению рисками в целях их снижения.

**Примечания:**

1. Шахов В.В. Введение в страхование: экономический аспект, М.: Финансы и статистика, 1992. 192 с.
2. Управление страховым риском. Оценка риска, М.: Сов. ИТАС, 1993. 50 с.
3. <http://www.financialmanager.ru/>
4. Гардинёв Б. Природа риска. Природа страхования // Страховое дело. 2010, № 6. С. 41-52.
5. Рейтман Л.И. Страховое дело. М.: ББНКЦ, 1992. 525 с.
6. Орланюк-Малицкая Л.А. Платежеспособность страховой организации. М.: Анкил, 1994. 152 с.
7. Гварлиани Т.Е. Страховой рынок Российской Федерации: современное состояние и государственное регулирование / Стратегия модернизации России: проблемы становления правового государства и эффективной инновационной экономики (монография). М: Издательство «Современная экономика и право», 2012. 468 с. (ISBN 978-5-8411-0294-6).
8. Основы организации бизнеса. Риск и страхование бизнеса. Учебное пособие (для слушателей ДПО)/ Под ред. Т.Е. Гварлиани. Сочи: РИЦ СГУ, 2012. 200 с.
9. Финансовый консультант. Риск и страхование бизнеса. Страховые агенты и брокеры. Учебное пособие (для слушателей ДПО) / Под ред. Т.Е. Гварлиани. Сочи: РИЦ СГУ, 2013. 216 с. Учебное пособие/ Сочи: РИЦ СГУ, 2012. 200 с. (ISBN 978-5-88702-375-5).
10. Гварлиани Т.Е. Современная система страховой защиты в энергетической сфере/Актуальные проблемы экономики, финансов и права на современном этапе развития: Материалы международной науч.-практ. конф., г. Сочи, 22-25 апреля 2013 г./ Под ред. д.э.н., профессора Т.Е. Гварлиани. Сочи: РИЦ ФГБОУ ВПО «СГУ», 2013. 298 с.

UDC 336.6

### **Topical Aspects of Modern System of Risk-management Arrangement**

<sup>1</sup>Tatyana E. Gvarliani

<sup>2</sup> Elena K. Vorobei

<sup>1-2</sup> Sochi State University, Russian Federation

354000, Krasnodar, Sovetskaya St., 26 a

<sup>1</sup> Doctor of Economics, Professor

E-mail: antana-tata@mail.ru

<sup>2</sup> PhD, Associate Professor

E-mail: vorobei.sochi@yandex.ru

**Abstract.** Topicality of the issues of modern system of risk-management arrangement is determined by the processes, occurring in the economy.

Development of the market relations, management practice, using different patterns of ownership, changing market mechanisms have led to drastic changes in legal, informational and economic environment of enterprises' operation.

**Keywords:** risk-management; insurance company management system; business process 'risk management'.