

УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ: ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСА 2018 г.*

М. Грачева, А. Кобылко, О. Плетененко

DOI: 10.20542/2307-0390-2018-3/4-11-25

Аннотация: В статье представлен обзор результатов опроса 2018 г., проведённый среди российских промышленных предприятий по вопросу их отношения к управлению экономическим риском. Сравниваются две группы предприятий-респондентов, сформированные в зависимости от того, считают себя респонденты имеющими или не имеющими управление риском.

Ключевые слова: Россия; промышленность; промышленные предприятия; экономический риск; факторы риска; уровень риска.

Risk management at Russian enterprises: review of the survey 2018

Maria Gracheva

Abstract: The article presents an overview of the results of the survey conducted in 2018 among Russian industrial enterprises, about their attitude to economic risk management. In the article there are analyzed two groups of enterprises, which are formed depending on whether the respondents consider themselves having or not having risk management.

Keywords: Russia; industry; industrial enterprise; economic risk; risk factors; level of risk.

Регулярные опросы российских предприятий об их отношении к управлению риском проводятся Центральным экономико-математическим институтом РАН в сотрудничестве с Российским экономическим барометром с 2005 г.¹ Последний такой опрос был проведен в 2018 г. Анкета этого опроса была разработана в рамках проекта РФФИ (18-010-00427а). Цель автора данной статьи – сравнение двух групп предприятий-респондентов, сформированных в зависимости от того, считают себя респонденты имеющими или не имеющими управление риском.

Чуть более четверти участников опроса-2018 (а именно, 27% – см. таблицу 6 ниже) указали, что в их деятельности присутствует управление риском. Однако результаты опроса не позволяют установить, насколько управление риском на предприятиях данной группы реально соответствует международным стандартам надлежащей практики. Эти стандарты представлены в руководствах об управлении риском в коммерческих организациях (они были опубликованы в 2004 г. и 2017 г.² Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO)) и включают в себя следующие положения (в сжатом виде):

- определение процесса управления риском³;
- роль управления риском в обеспечении уверенности руководителей в успешном достижении стратегических целей и решении операционных задач и задач обеспечения отчетности и законности⁴;

Грачева Мария Владимировна – кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник отдела экономической теории ИМЭМО РАН, автор статьи

Кобылко Александр Анатольевич – кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, ЦЭМИ РАН; руководитель проекта 18-010-00427а

Плетененко Оксана Александровна – ведущий инженер, ЦЭМИ РАН; основной исполнитель проекта

* Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ (проект 18-010-00427а).

- связь управления риском с внутренним контролем и компоненты процесса управления риском⁵;
- внутренняя (рисковая) среда, в рамках которой устанавливается приемлемый риск, и постановка целей и задач, согласованных с приемлемым риском⁶;
- выявление событий с формированием реестра внутренних и внешних событий, способных повлиять на реализацию стратегии/целей/задач, на базе использования подходов «сверху вниз» и «снизу вверх»⁷;
- оценка риска по двум параметрам (влиянию и вероятности)⁸;
- меры управления риском и контрольные действия, обеспечивающие осуществление этих мер⁹;
- обмен информацией, нацеленный на формирование тревожных сигналов о возможных нарушениях уровней толерантности и мониторинг функционирования всей системы управления риском силами независимого структурного подразделения – службы внутреннего аудита¹⁰.

Отсутствие данных о четкости понимания и применения современной концепции управления риском у тех респондентов, которые отметили наличие у себя управления риском, а также тот факт, что при указании конкретных характеристик управления риском часть таких респондентов выбрали вариант «затрудняюсь ответить» или не выбрали ничего, не позволяют считать эти предприятия имеющими полноценные системы управления риском. Нам представляется, что на предприятиях данной группы лишь начинают появляться элементы осознанного управления риском. Соответственно они обозначены в обзоре как «начинающие».

Почти три четверти участников опроса (73%), вошедших в другую группу (см. таблицу 6 ниже), отметили, что управление риском у них не проводится, или не дали никакого ответа. Они получили название «отстающие» (при этом не следует считать, что во второй группе управление риском полностью отсутствует: предприятия этой группы на самом деле проводят неосознанное, стихийное управление риском, об этом свидетельствуют их ответы на вопросы об отношении к управлению риском).

Начнем с рассмотрения восьми характеристик управления риском в группе начинающих, представленных в ответах на вопросы анкеты-2018 (см. таблицы 7 – 14 ниже; нумерация таблиц соответствует нумерации вопросов). На четыре вопроса (об уровне менеджера, отвечающего за управление риском, режиме управления риском, субъектах управления риском, привлечении внешних консультантов по управлению риском) ответили все участники группы начинающих. На другие четыре вопроса некоторые респонденты не дали ответов: о направлении деятельности, на котором применяется управление риском – 12% участников группы, о длительности практики управления риском – 25%, о результате управления риском на предприятии – 38%, о

методах управления риском в 2013 г. и 2018 г. – 75 и 50% участников группы соответственно.

Характеристики управления риском в группе начинающих выглядят следующих образом (в % к числу ответов):

- длительность практики управления риском: до года – 67%, более года – 33%;
- уровень менеджера, отвечающего за управление риском на предприятии: высшее звено – 75% (в т.ч. руководитель предприятия – 38%, заместитель руководителя – 38%), среднее звено (руководитель подразделения администрации предприятия) – 25%;
- направление деятельности, на котором применяется управление риском: краткосрочное (финансы, маркетинг, операционная деятельность) – 39%, долгосрочное (стратегическое планирование, проекты инвестиций или инноваций) – 38%, оба направления – 23%;
- режим управления риском: иногда, по указанию руководства – 62%, периодически, по графику – 13%, постоянно – 25%;
- субъекты управления риском: специальные сотрудники в обычных подразделениях – 50%, сотрудники специального подразделения – 25%, обычные сотрудники – 25%;
- привлечение внешних консультантов по управлению риском: да – 100%;
- методы управления риском:
 - ✓ в 2013 г. (несколько ответов): отказ от принятия рискованных решений – 50%, использование резервного фонда – 50%;
 - ✓ в 2018 г. (несколько ответов): диверсификация – 75%, отказ от принятия рискованных решений – 50%, использование резервного фонда – 50%;
- результат управления риском на предприятии: положительный – 60%, нейтральный – 40%.

Таким образом, большинство респондентов в группе начинающих:

(1) обладают малым опытом управления риском (менее года),

(2) возлагают ответственность за управление риском на менеджеров высшего звена – руководителя/заместителя руководителя, но на ответственность руководителя предприятия приходится менее половины ответов (это противоречит надлежащим стандартам, согласно которым за состояние системы управления риском в конечном счете отвечает руководитель предприятия),

(3) применяют управление риском на одном (краткосрочном или долгосрочном) направлении деятельности (это противоречит надлежащим стандартам, согласно которым управление риском должно охватывать все направления деятельности),

(4) осуществляют управление риском в прерывистом режиме (это противоречит надлежащим стандартам, согласно которым управление риском должно быть постоянным),

(5) относят управление риском к полномочиям и обязанностям специальных сотрудников в обычных подразделениях (если имеется в виду система управления риском в целом, это противоречит надлежащим стандартам, согласно которым управление риском – это процесс, который реализуется руководящим органом, руководителями и *всеми* менеджерами и рядовыми сотрудниками предприятия; если же имеется ввиду составление реестра событий, способных оказать влияние на осуществление стратегии/целей/задач предприятия с использованием подхода «сверху вниз» (в рамках которого на предприятии создается рабочая группа для анализа всех операций/процедур/направлений деятельности в соотношении со стратегией/целями/задачами предприятия и выявления важнейших рисков), это соответствует надлежащим стандартам),

(6) привлекают внешних консультантов по управлению риском;

(7) используют весьма узкий ассортимент мер управления риском: в 2013 г. он состоял из двух вариантов (уклонение от риска путем отказа от принятия рискованных решений и принятие риска путем использования резервного фонда), в 2018 г. – из трех вариантов (сокращение риска путем диверсификации, уклонение от риска путем отказа от принятия рискованных решений, принятие риска путем использования резервного фонда),

(8) оценивают результат управления риском положительно.

Попытаемся определить по имеющемуся набору из восьми характеристик уровень управления риском в рассматриваемой группе. К сильным сторонам можно отнести лишь две характеристики (привлечение внешних консультантов и положительная оценка результата), к слабым сторонам – пять характеристик (малый опыт, ненадлежащий уровень ответственного менеджера, прерывистый режим, ограниченность направлений применения, недостаточность мер), оставшуюся одну характеристику (роль специальных сотрудников) можно назвать имеющей нечеткий, но склоняющийся к слабому, статус (поскольку отсутствуют данные о реальном существовании процедуры составления реестра рисков силами специальных сотрудников рабочей группы на опрошенных предприятиях). В целом сложившееся в группе начинающих управление риском следует определить, судя по включенным в анкету параметрам, как слабое.

Перейдем к сравнению двух групп – начинающих и отстающих – по ответам на вопросы об отношении к управлению риском (см. таблицы 1 – 5 и 15 – 17 ниже). Прежде всего следует отметить разницу в долях респондентов двух групп, не давших ответов на эти вопросы: у начинающих данный показатель составляет в

среднем 7%, у отстающих – 15%. Группа начинающих показывает себя гораздо увереннее, чем группа отстающих.

Отношение двух групп к общим характеристикам риска и к источникам внутренних/внешних угроз (таблицы 1 – 5) оказалось весьма различным (указаны % к числу ответов):

- связь деятельности предприятия с риском – 100% начинающих и 76% отстающих;
- динамика риска для предприятия в 2014-2018 гг.: 57% начинающих – рост риска, 67% отстающих – стабилизация или уменьшение риска;
- существование двух типов угроз (рисков), оказавших негативное влияние на предприятие (как внутренние, так и внешние):
 - ✓ в 2013 г. – 43% начинающих и 28% отстающих,
 - ✓ в 2018 г. – 72% начинающих и 63% отстающих;
- источники внутренних угроз в 2018 г. (несколько ответов):
 - ✓ главные источники: у начинающих – сбыт продукции (25%) и действия персонала (25%), у отстающих – сбыт продукции (41%), инвестиции/инновации (18%) и снабжение (18%),
 - ✓ наибольшая разница в рейтингах источников отмечается по сбыту продукции (16 процентных пунктов (п.п.) в пользу отстающих), значительная разница – по действиям персонала и по производству продукции (13 п.п. в пользу начинающих в обоих случаях);
- источники внешних угроз в 2018 г. (несколько ответов):
 - ✓ главные источники: у начинающих – конкуренция (36%) и условия внешнеэкономической деятельности (27%), у отстающих – федеральная нормативно-правовая база (31%) и социально-экономическая ситуация (28%),
 - ✓ наибольшая разница в рейтингах источников отмечается по социально-экономической ситуации (28 п.п. в пользу отстающих), значительная разница – по конкуренции (23 п.п. в пользу начинающих).

Таким образом, с точки зрения отношения двух групп к общим характеристикам риска и к источникам внутренних/внешних угроз, группа начинающих является заметно более чувствительной к риску и лучше понимающей риск, чем группа отстающих. Это проявляется в повышенных показателях осознания начинающими наличия риска в их деятельности, роста риска в последние пять лет, существования двух типов угроз (и внутренних, и внешних), важности фактора действий персонала в качестве источника внутренних угроз и фактора конкуренции в качестве источника внешних угроз.

Что касается отношения двух групп к эффективности управления риском и к препятствиям для распространения практики управления риском (таблицы 15 – 17), значительной разницы между двумя группами не усматривается:

- направление деятельности предприятия, на котором управление риском могло бы принести наибольшую пользу – максимальный разрыв между рейтингами отмечается по долгосрочному направлению и составляет 4 п.п. в пользу начинающих, разрыв между рейтингами главного направления (краткосрочного) составляет 3 п.п.;
- показатель успешности управления риском – максимальный разрыв между рейтингами показателей отмечается по расширению бизнеса и составляет 8 п.п. в пользу отстающих, однако разрыв между рейтингами главного показателя (улучшение результатов деятельности предприятия) составляет лишь 2 п.п.;
- препятствия для распространения практики управления риском – максимальный разрыв между рейтингами препятствий отмечается по нехватке ресурсов и составляет 12 п.п. в пользу начинающих, однако разрыв между рейтингами главного препятствия (неосведомленность об управлении риском) составляет лишь 1 п.п.

Далее рассмотрим различия между характеристиками групп начинающих и отстающих (см. таблицы 18 – 25), указаны % к числу ответов:

- регион местонахождения: Европейская часть России – 83% у начинающих и 71% у отстающих, Сибирь и Дальний Восток – 17 и 19% соответственно, Северный Кавказ – 0 и 10% соответственно;
- главные отрасли промышленности: у начинающих – машиностроительная/металлообрабатывающая (38%) и пищевая (25%), у отстающих – машиностроительная/металлообрабатывающая (52%);
- срок существования на рынке более 10 лет: начинающие – 100%, отстающие – 95%;
- число занятых: до 1000 чел. – 50% начинающих и 76% отстающих, более 1000 чел. – 50 и 24% соответственно;
- годовой оборот: до 500 млн руб. – 0% начинающих и 67% отстающих, более 500 млн руб. – 100 и 33% соответственно;
- экономическое положение: плохое – 0% начинающих и 24% отстающих, удовлетворительное – 62 и 57% соответственно, хорошее – 38 и 19% соответственно;
- статус сотрудника, заполнявшего анкету: менеджер высшего звена – 12% начинающих и 29% отстающих, менеджер среднего/нижнего звена – 88 и 71% соответственно;

- стаж работы на предприятии сотрудника, заполнявшего анкету: до 3 лет – 14% начинающих и 15% отстающих, более 3 лет – 86 и 85% соответственно.

Рассматриваемые группы являются почти полностью одинаковыми лишь по двум характеристикам – сроку существования на рынке (более 10 лет) и стажу работы на предприятии сотрудника, заполнявшего анкету (более 3 лет).

Разница на уровнях от 12 до 24 п.п. при одинаковых главных вариантах обнаруживается по четырем характеристикам:

- региону местонахождения (12 п.п.) – основной регион у обеих групп одинаковый (Европейская часть России), но начинающие больше сконцентрированы в этом регионе, чем отстающие;
- отраслям промышленности (14 п.п.) – ведущая отрасль у обеих групп одинаковая (машиностроение/металлообработка), но начинающие меньше сконцентрированы в этой отрасли, чем отстающие, одновременно у начинающих заметное место занимает пищевая промышленность;
- статусу сотрудника, заполнявшего анкету (17 п.п.) – преобладающий статус у обеих групп одинаков (менеджер среднего/нижнего звена), но у начинающих этот статус сотрудника встречается чаще, чем у отстающих;
- экономическое положение (24 п.п.) – в обеих группах большинство предприятий находится в одинаковом (удовлетворительном) положении, но у начинающих нет предприятий с плохим положением, а доля предприятий с хорошим положением гораздо больше, чем у отстающих.

Противоположные главные варианты отмечаются по двум характеристикам:

- число занятых (разница в 26 п.п.) – в группах преобладают предприятия с разными показателями (у начинающих – более 1000 чел., у отстающих – до 1000 чел.);
- годовой оборот (разница в 67 п.п.) – в группах преобладают предприятия с разными показателями (у начинающих – более 500 млн руб., у отстающих – до 500 млн руб.).

Подведем итоги сравнения двух групп предприятий – начинающих управление риском и отстающих в управлении риском – в рамках опроса-2018. Начинающие находятся в меньшинстве, управление риском у них пока что весьма слабое, в то же время они заметно более чувствительны к риску и лучше понимают риск, чем отстающие. Самая важная разница между характеристиками групп заключается в размерах предприятий (начинающие гораздо крупнее отстающих по числу занятых и

годовому обороту), а также в экономическом положении (у начинающих оно заметно лучше, чем у отстающих).

*

*

*

Таблицы 1-3. Общие характеристики риска в двух группах

| Таблица | Показатель | | Группа | | |
|---|------------|--|--------------------------|-----------|----|
| | | | Начинающие | Отстающие | |
| 1. Связь деятельности предприятия с риском | да | в % к числу ответов | 100 | 76 | |
| | нет | | 0 | 24 | |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 12 | 5 | |
| 2. Рост риска для предприятия в 2014-2018 гг. | да | в % к числу ответов | 57 | 33 | |
| | нет | | 43 | 67 | |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 12 | 18 | |
| 3. Угрозы (риски), реализовавшиеся (негативно повлиявшие на деятельность предприятия) в 2013 г. и 2018 г. | в 2013 г. | оба типа угроз (и внутренние, и внешние) | в % к числу ответов | 43 | 28 |
| | | один тип угроз (либо внутренние, либо внешние) | | 57 | 72 |
| | | нет ответа | в % к числу респондентов | 12 | 36 |
| | в 2018 г. | оба типа угроз (и внутренние, и внешние) | в % к числу ответов | 72 | 63 |
| | | один тип угроз (либо внутренние, либо внешние) | | 28 | 37 |
| | | нет ответа | в % к числу респондентов | 12 | 14 |

Таблицы 4-5. Источники внутренних и внешних угроз в двух группах

| Таблица | Показатель | | Группа | |
|---|----------------------|--|------------|-----------|
| | | | Начинающие | Отстающие |
| 4. Источник внутренних угроз, реализовавшихся в 2018 г. | производство | в % к числу ответов (возможны несколько ответов) | 13 | 0 |
| | инвестиции/инновации | | 13 | 18 |
| | сбыт | | 25 | 41 |
| | снабжение | | 12 | 18 |
| | менеджмент | | 12 | 12 |
| | персонал | | 25 | 12 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 0 | 8 |

| Таблица | Показатель | | Группа | |
|--|--|--|------------|-----------|
| | | | Начинающие | Отстающие |
| 5. Источник внешних угроз, реализовавшихся в 2018 г. | федеральная нормативно-правовая база | в % к числу ответов (возможны несколько ответов) | 18 | 31 |
| | условия внешнеэкономической деятельности | | 27 | 14 |
| | действия региональной/местной власти в экономике | | 18 | 10 |
| | социально-экономическая ситуация | | 0 | 28 |
| | конкуренция | | 36 | 13 |
| | экологическая ситуация | | 0 | 3 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 0 | 6 |

Таблица 6. Управление риском: деление респондентов на группы начинающих и отстающих

| Таблица | Показатель | | Группа | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|------------|-----------|
| | | | Начинающие | Отстающие |
| 6. Управление риском | проводится | в % к числу респондентов | 27 | |
| | не проводится/нет ответа | | | 73 |

Таблицы 7-10. Характеристики управления риском в группе начинающих (1)

| Таблица | Показатель | | Группа начинающих |
|---|--|--------------------------|--------------------------|
| 7. Длительность практики управления риском | до года | в % к числу ответов | 67 |
| | более года | | 33 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 25 |
| 8. Уровень менеджера, отвечающего за управление риском | высшее звено | руководитель | 38 |
| | | заместитель руководителя | 38 |
| | среднее звено (руководитель подразделения администрации) | | 25 |
| | нет ответа | | в % к числу респондентов |
| 9. Направление деятельности, на котором применяется управление риском | краткосрочное (финансы, маркетинг, оперативная деятельность) | | 39 |
| | долгосрочное (стратегическое планирование, проекты инвестиций/инноваций) | | 38 |
| | оба направления | | 23 |
| | нет ответа | | в % к числу респондентов |

| Таблица | Показатель | | Группа начинающих |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------|
| 10. Режим управления риском | иногда, по указанию руководства | в % к числу ответов | 62 |
| | периодически, по графику | | 13 |
| | постоянно | | 25 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 0 |

Таблицы 11-14. Характеристики управления риском в группе начинающих (2)

| Таблица | Показатель | | Группа начинающих | |
|--|---|---------------------------------------|--|--------------------------|
| 11. Субъекты управления риском | специальные сотрудники в обычных подразделениях | в % к числу ответов | 50 | |
| | сотрудники специального подразделения | | 25 | |
| | обычные сотрудники | | 25 | |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 0 | |
| 12. Привлечение внешних консультантов по управлению риском | да | в % к числу ответов | 100 | |
| | нет | | 0 | |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 0 | |
| 13. Метод управления риском | 2013 г. | диверсификация | в % к числу ответов (возможны несколько ответов) | 0 |
| | | отказ от принятия рискованных решений | | 50 |
| | | использование резервного фонда | | 50 |
| | | нет ответа | | в % к числу респондентов |
| | 2018 г. | диверсификация | в % к числу ответов (возможны несколько ответов) | 75 |
| | | отказ от принятия рискованных решений | | 50 |
| | | использование резервного фонда | | 50 |
| | | нет ответа | | в % к числу респондентов |
| 14. Результат управления риском на предприятии | положительный | в % к числу ответов | 60 | |
| | нейтральный | | 40 | |
| | отрицательный | | 0 | |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 38 | |

Таблицы 15-17. Эффективность управления риском и препятствия для распространения практики управления риском в двух группах

| Таблица | Показатель | | Группа | |
|--|---|--|------------|-----------|
| | | | Начинающие | Отстающие |
| 15. Направление деятельности предприятия, на котором управление риском могло бы принести наибольшую пользу | краткосрочное (финансы, оперативная деятельность) | в % к числу ответов | 39 | 42 |
| | долгосрочное (стратегическое планирование, проекты инвестиций/инноваций) | | 33 | 29 |
| | оба направления | | 28 | 29 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 0 | 14 |
| 16. Показатель успешности управления риском | количество отклоненных/реализованных рискованных проектов | в % к числу ответов (возможны несколько ответов) | 14 | 17 |
| | уменьшение резервного фонда для компенсации риска | | 7 | 5 |
| | улучшение результатов деятельности | | 43 | 41 |
| | расширение бизнеса | | 14 | 22 |
| | рост доли рынка | | 21 | 15 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 12 | 14 |
| 17. Препятствия для распространения практики управления риском | неосведомленность об управлении риском (незнание о пользе/непривычность/ непонимание необходимости) | в % к числу ответов (возможны несколько ответов) | 64 | 65 |
| | нехватка ресурсов (денежных, материальных, кадровых) для организации управления риском | | 27 | 15 |
| | нехватка надлежащих методических рекомендаций для управления риском | | 9 | 20 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 0 | 23 |

Таблицы 18-20. Характеристики групп (1)

| Таблица | Показатель | | Группа | |
|--|--------------------------|--------------------------|------------|-----------|
| | | | Начинающие | Отстающие |
| 18. Регион местонахождения предприятия | Европейская часть России | в % к числу ответов | 83 | 71 |
| | Сибирь и Дальний Восток | | 17 | 19 |
| | Северный Кавказ | | 0 | 10 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 25 | 5 |

| Таблица | Показатель | | Группа | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|-----------|
| | | | Начинающие | Отстающие |
| 19. Отрасль промышленности, в которой действует предприятие | электроэнергетическая | в % к числу ответов | 0 | 0 |
| | топливная | | 0 | 0 |
| | металлургическая | | 0 | 5 |
| | химическая | | 0 | 0 |
| | машиностроительная/металло-обрабатывающая | | 38 | 52 |
| | лесная/деревообрабатывающая/целлюлозно-бумажная | | 12 | 14 |
| | производство строительных материалов | | 12 | 0 |
| | легкая | | 0 | 10 |
| | пищевая | | 25 | 14 |
| | прочие отрасли | | 12 | 5 |
| | нет ответа | | в % к числу респондентов | 0 |
| 20. Срок существования предприятия на рынке | до 10 лет | в % к числу ответов | 0 | 5 |
| | более 10 лет | | 100 | 95 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 0 | 5 |

Таблицы 21-23. Характеристики групп (2)

| Таблица | Показатель | | Группа | |
|--|--------------------|--------------------------|------------|-----------|
| | | | Начинающие | Отстающие |
| 21. Число занятых на предприятии, чел. | до 1000 | в % к числу ответов | 50 | 76 |
| | более 1000 | | 50 | 24 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 0 | 5 |
| 22. Годовой оборот предприятия, млн руб. | до 500 | в % к числу ответов | 0 | 67 |
| | более 500 | | 100 | 33 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 12 | 5 |
| 23. Экономическое положение предприятия | плохое | в % к числу ответов | 0 | 24 |
| | удовлетворительное | | 62 | 57 |
| | хорошее | | 38 | 19 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 0 | 5 |

Таблицы 24-25. Характеристики групп (3)

| Таблица | Показатель | | Группа | |
|---|--|--------------------------|------------|-----------|
| | | | Начинающие | Отстающие |
| 24. Статус сотрудника, заполнявшего опросную анкету | менеджер высшего звена (руководитель/заместитель руководителя предприятия) | в % к числу ответов | 12 | 29 |
| | менеджер среднего/нижнего звена (руководитель/сотрудник подразделения администрации) | | 88 | 71 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 0 | 5 |
| 25. Стаж работы на предприятии сотрудника, заполнявшего опросную анкету | до 3 лет | в % к числу ответов | 14 | 15 |
| | более 3 лет | | 86 | 85 |
| | нет ответа | в % к числу респондентов | 12 | 9 |

¹ Качалов Р. М. и др. Эмпирический анализ отношения российских предпринимателей к проблеме управления экономическим риском. Часть 1. [Текст] / Р. М. Качалов, О. А. Плетененко, А. Н. Прокофьев, Н. В. Яковлева // Российский Экономический Барометр. – 2016. – № 3 (63). – С. 11–18. Качалов Р. М. и др. Эмпирический анализ отношения российских предпринимателей к проблеме управления экономическим риском. Часть 2. [Текст] / Р. М. Качалов, О. А. Плетененко, А. Н. Прокофьев, Н. В. Яковлева // Российский Экономический Барометр. – 2017. – № 3 (67). – С. 14–24.

² Enterprise Risk Management – Integrated Framework. – COSO. – 2004 (<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>); Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. – COSO. – 2017 (<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>). Концепция управления риском тесно связана с концепцией внутреннего контроля, также представленной в руководстве COSO, последняя редакция которого опубликована в 2013 г.: Internal Control – Integrated Framework. – COSO. – 2013 (<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>).

³ Управление риском – это процесс, который реализуется руководящим органом, руководителями и всеми сотрудниками предприятия, встроен в разработку стратегии предприятия, пронизывает все его уровни и подразделения и осуществляется в целях: выявления возможных событий, способных повлиять на деятельность предприятия; удержания риска, связанного с деятельностью предприятия, в установленных приемлемых рамках; обеспечения руководителям разумной уверенности в реализации целей и задач предприятия. *Здесь и далее даны определения, содержащиеся в указанных выше руководствах COSO.*

⁴ Стратегические (высшие) цели – цели, увязанные с миссией (предназначением) предприятия и поддерживающие ее выполнение. Операционные задачи – задачи надлежащего проведения хозяйственных операций (упорядоченно, согласно этическим стандартам и принципам экономичности, эффективности, результативности и защиты ресурсов). Задача обеспечения отчетности – задача предоставления должной отчетности (достоверной, отражающей ключевые аспекты деятельности, обеспечивающей своевременное и добросовестное раскрытие финансовой и нефинансовой информации внутренним и внешним заинтересованным лицам). Задача обеспечения законности – задача соблюдения требований нормативно-правовых актов. Система управления риском способна гарантировать руководителям предприятия *полную* уверенность в успешном решении задач обеспечения отчетности и законности. В отношении же благополучной реализации стратегических целей и операционных задач управление риском может дать руководителям лишь *разумную* уверенность, поскольку процессы на этих уровнях подвергаются влиянию факторов, которые могут находиться за пределами осуществляемого предприятием контроля.

⁵ Управление риском – результат естественной эволюции внутреннего контроля; внутренний контроль является неотъемлемой составной частью управления риском. Концепция управления риском делает шаг вперед по отношению к внутреннему контролю (усиливая сфокусированность на том, что миссия и стратегические цели предприятия должны быть определяющими факторами для принимаемых руководителями решений), а также предоставляет руководителям предприятия инструмент эффективного реагирования на конкретные происходящие внутри и вне предприятия события. Управление риском включает в себя восемь взаимосвязанных компонентов, к ним относятся: внутренняя (рисковая) среда, постановка целей и задач, выявление событий, оценка риска, меры

управления риском (реакция на риск), контрольные действия, обмен информацией, мониторинг. Восемь компонентов управления риском относятся ко всем целям и задачам предприятия, ко всем видам деятельности предприятия (включая планируемые проекты и инициативы). Каждый компонент управления риском пронизывает все цели и задачи предприятия и все его уровни (и предприятие как целое, и его структурные и территориальные подразделения), для осуществления каждой цели/задачи и на каждом уровне предприятия необходимы все восемь компонентов процесса.

⁶ В рамках внутренней (рисковой) среды (*первый компонент управления риском*) устанавливается приемлемый для предприятия риск (это понятие определяется также как склонность к риску, вкус к риску, аппетит к риску) – размеры материального ущерба, с которыми предприятие готово смириться (принять) в процессе своей хозяйственной деятельности. При постановке целей и задач (*второй компонент управления риском*) обеспечивается полноценное согласование целей и задач предприятия с приемлемым риском. В зависимости от приемлемого риска фиксируются допустимые отклонения вверх и вниз от запланированных индикаторов реализации целей и задач (уровни толерантности).

⁷ В процессе выявления событий (*третий компонент управления риском*) составляется перечень (реестр) происшествий и явлений, которые могут возникнуть внутри и вне предприятия и оказать положительное/отрицательное/смешанное влияние на осуществление стратегии, целей и задач предприятия. События с отрицательным влиянием (угрозы) – это риски, они появляются вследствие действия внутренних и внешних факторов. События с положительным влиянием – это открывающиеся новые возможности, содействующие успеху в реализации стратегии, целей, задач или обеспечивающие повышение эффективности этого процесса. Выявление событий базируется на прошлом опыте и на ожиданиях, а также на одновременном использовании подходов «сверху вниз» и «снизу вверх». Первый подход заключается в создании на предприятии рабочей группы, которая анализирует все операции, процедуры и направления деятельности предприятия в соотношении с его задачами. Эта группа проводит беседы с ключевыми должностными лицами на всех уровнях предприятия и выявляет направления, процедуры и операции, которые подвержены рискам в наибольшей степени. Второй подход состоит в том, что каждое подразделение предприятия анализирует свою деятельность и связанные с ней риски, а затем предоставляет результаты своего анализа руководителям высшего звена. Множество выявленных событий укрупняется, т.е. группируется в несколько широких категорий по горизонтальному и вертикальному признакам в рамках предприятия.

⁸ В целях оценки риска (*четвертый компонент управления риском*) выявленные события измеряются по двум параметрам, т.е. составляется матрица (карта) риска: (а) влияние события на осуществление целей и задач предприятия (рассчитывается возможный материальный ущерб/выгода для предприятия при совершении события), и (б) вероятность реализации события в течение определенного периода. Самыми важными считаются риски с сильным влиянием и высокой вероятностью, наименее важными – риски со слабым влиянием и низкой вероятностью. В результате оценки каждому риску присваивается рейтинг по обоим параметрам (влиянию и вероятности). Если размеры возможного материального ущерба от реализации негативного события выходят за рамки установленного для предприятия приемлемого риска, такую угрозу классифицируют как «ключевой риск», которому уделяется постоянное внимание высшего руководства предприятия. С течением времени ключевые риски предприятия могут меняться.

⁹ Меры управления риском (реакция на риск, *пятый компонент управления риском*) включают в себя четыре варианта: перенос риска, воздействие на риск, прекращение риска, толерантность к риску. Перенос риска на другую организацию (перераспределение риска) осуществляется с помощью страхового полиса, обычно это применяется к финансовому риску, риску сохранности активов и риску передачи каких-либо операций сторонним предприятиям/организациям (аутсорсинг). Воздействие на риск (сокращение риска) применяется к большинству рисков и заключается в осуществлении контрольных действий, нацеленных на удержание параметров риска (влияния и вероятности) в определенных границах (а не на сведение этих параметров к нулю). Прекращение риска (уклонение от риска) проводится путем выхода из сферы деятельности, являющейся источником этого риска. Толерантность к риску (принятие риска) означает решение смириться с риском, т.е. отказаться от трех указанных выше активных мер управления риском. Контрольные действия (*шестой компонент управления риском*) определяются как совокупность закрепленных во внутренних документах предприятия процедур, проведение которых обеспечивает осуществление выбранных мер управления риском. Контрольные действия пронизывают все предприятие, все его уровни и все выполняемые им функции, эти действия могут быть превентивными, директивными, детективными, корректирующими. Превентивные действия направлены на уменьшение возможного влияния угрозы на результаты деятельности предприятия и на снижение вероятности осуществления угрозы. Директивные действия сфокусированы на гарантиях достижения конкретного конечного эффекта от

деятельности предприятия, обычно они применяются для решения задачи обеспечения законности. Детективные действия нацелены на выявление и сдерживание возможных нежелательных конечных эффектов после реализации угрозы, нанесшей материальный ущерб. Корректирующие действия предназначены для смягчения нежелательных конечных эффектов, возникших после реализации угрозы, нанесшей материальный ущерб, а также для восстановления способности предприятия осуществлять свою деятельность после появления материального ущерба.

¹⁰ Обмен информацией (*седьмой компонент управления риском*) включает в себя собственно информацию и систему коммуникаций. Ретроспективная и текущая информация позволяет руководителям предприятия отслеживать процесс приближения достигнутых результатов к целевым установкам и плановым показателям, а также иметь в своем распоряжении картину имеющегося риска в режиме реального времени, обнаруживать намечающиеся отклонения от указанных установок и показателей и определять, таким образом, действует ли предприятие в пределах утвержденных уровней толерантности. Эффективный информационный обмен организуется не только внутри предприятия (как «по вертикали», в т.ч. «сверху вниз» и «снизу вверх», так и «по горизонтали»), но и между предприятием и внешними заинтересованными сторонами (акционерами, поставщиками и покупателями, местными жителями, государственными органами и т.д.). Мониторинг функционирования системы управления риском (*восьмой компонент управления риском*) осуществляется для оценки качества работы этой системы, выяснения того, обеспечивается ли достижение целей и решение задач предприятия, а также для постоянной «тонкой настройки» системы в соответствии с изменением рисков. Если цели и задачи предприятия изменяются, трансформируется и имеющийся у предприятия «портфель рисков», и меры управления риском, и контрольные действия. Мониторинг проводится в следующих формах: (а) повседневные действия (это непрерывный мониторинг в режиме реального времени, он встроен в обычные операции, осуществляемые на всех уровнях предприятия, в т.ч. и на уровне руководителей высшего звена, и охватывает все компоненты управления риском), (б) специальные экспертизы (это оценка качества всей системы управления риском, она проводится руководителями всех звеньев как самооценка и специальным структурным подразделением предприятия – службой внутреннего аудита – как совокупность проверочных мероприятий, с обязательной проверкой качества постановки стратегических целей предприятия и осуществляемой им стратегии), (в) сочетание указанных действий и экспертиз. Специальное подразделение внутреннего аудита является независимым от каждодневного управленческого процесса, оно не входит в состав какого-либо иного структурного подразделения и напрямую подотчетно высшему руководителю предприятия. Сотрудники этого подразделения – внутренние аудиторы – ни в коем случае не осуществляют внутренний контроль и управление риском, эти аудиторы отслеживают деятельность работников предприятия и менеджеров всех звеньев в части, связанной с внутренним контролем и управлением риском, и оценивают эффективность указанной деятельности (включая соответствие целям/задачам предприятия) согласно международным стандартам. Мероприятия по внутреннему контролю и управлению риском четко отделяются (дифференцируются) от проверочных (аудиторских) мероприятий. О недостатках системы управления риском, выявленных в ходе мониторинга, сообщается высшему руководителю предприятия и коллегиальному руководящему органу предприятия (совету директоров/правлению, в составе совета директоров организуется комитет по аудиту).