

**КОРНЕЕВ ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**

к.э.н., Генеральный директор 1-го термометрового завода,  
e-mail: director@1thermometer.ru

### **ДИАГНОСТИКА МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

**Аннотация.** Рассмотрены вопросы исследования проблем и ограничений методов и инструментов управления рисками отечественных интегрированных предпринимательских структур. Цель исследования — оценка ключевых проблем и ограничений развития методов и инструментов управления рисками отечественных интегрированных структур. Проведен анализ и обобщены взгляды отечественных исследователей по вопросу практического использования, проблем и ограничений, связанных как с недостатком опыта их внедрения, так и с объективными недоработками. Обозначены основные проблемы и ограничения развития методологии управления рисками в отечественных предпринимательских структурах. Использованы эмпирические и общелогические методы исследования. Результаты работы могут быть применены для разработки методологических подходов в риск-менеджменте и исследования теоретических подходов к рискам как к важным факторам интеграционных процессов в экономике.

**Ключевые слова:** преимущества, недостатки, метод, интегрированные предпринимательские структуры, развитие методов, методы комплексного системного воздействия.

---

**KORNEEV DMITRIY VLADIMIROVICH**

Ph. D., General Director of the 1st termometro plant  
e-mail: director@1thermometer.ru

### **DIAGNOSTICS OF METHODS AND INSTRUMENTS OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF RISKS OF INTEGRATED ENTREPRENEURIAL STRUCTURES**

**Abstract.** The issues discussed include studying the problems and limitations of methods and instruments of management of risks of domestic integrated entrepreneurial structures. The goal of the study is an evaluation of the key problems and limitations of development of methods and instruments of management of risks of domestic integrated structures. An analysis has been performed, and the views of domestic researchers have been summarized on the issue of practical use, problems and limitations related to both the lack of experience of their implementation, as well as objective shortcomings. The main problems, and the limitations of the development of the methodology of management of risks in the domestic entrepreneurial structures have been specified. Empirical and general logical methods of research have been used. The results of the work performed may be used to develop methodological approaches in risk-management and studies of theoretical approaches to risks as important factors of integrational processes in the economy.

**Keywords:** advantages, drawbacks, a method, integrated entrepreneurial structures, the development of methods, methods of a complex systemic impact.

### **Актуальность темы исследования**

Анализируя современное состояние методологической базы процесса управления рисками предпринимательских структур, можно отметить, что за последние десятилетия методологический инструментарий риск-менеджмента получил значительное развитие как с точки зрения увеличения направлений применения данного инструментария, так и расширения самого набора используемых методов и инструментов управления рисками. Однако новые вызовы, связанные с повышением неопределенности функционирования отечественных интегрированных предпринимательских структур в современных условиях растущей глобализации, повышенной конкуренции и нарастания кризисных экономических, политических и социальных тенденций, обуславливают необходимость выработки новых эффективных креативных методов риск-менеджмента в рамках построения комплексных интегрированных систем управления рисками. При этом необходимо учитывать, что современные технологии управления рисками только начинают широко использоваться в отечественном предпринимательстве, а, значит, неизбежны ошибки и проблемы, связанные с недостатком опыта их внедрения. Все это свидетельствует о значительной актуальности направления данного исследования.

### **Теоретические подходы к исследуемой теме**

На каждом этапе управления рисками применяются специфические методы, в совокупности образующие методологию системы управления рисками.

На первом этапе управления рисками осуществляется ситуационный анализ, предполагающий выявление всей совокупности рисков и их источников, результатом которого является реестр рисков, в котором определяются рискогенерирующие факторы, имеющие значение для конкретной предпринимательской структуры, возможные рисковые события и последствия их наступления [10, с. 210]. Идентификация рисков и наличие реального объективного взгляда на имеющиеся риски являются одной из основ эффективного управления рисками, способствующего достижению поставленных целей предпринимательской структуры. По мнению Н. А. Скворцовой, идентификация рисков должна проводиться в три этапа: идентификация внешних рисков в аспекте отдельных направлений деятельности предпринимательской структуры; идентификация внутренних рисков, присущих отдельным видам деятельности или хозяйственным операциям; а затем формирование общего реестра рисков [15, с. 124]. Это означает, что идентификация рисков должна предусматривать комплексное исследование различных внутренних и внешних рискогенерирующих факторов, способных вызвать риски и выявить возможности управления ими в масштабах всей корпоративной структуры. Рационально организованная система управления рисками предусматривает то, что каждый работник структурного подразделения интегрированной предпринимательской структуры на постоянной основе идентифицирует и оценивает риски, оказывающие влияние на достижение поставленных целей и задач, в частности, перед каждым работником. Свое видение существующих рисков каждый работник отражает в опросных листах или во время других мероприятий, проводимых ответственным подразделением по управлению рисками [14, с. 102]. Реестр рисков пересматривается, уточняется или дополняется по мере поступления информации о рисках, предоставляемой структурными подразделениями предпринимательской структуры при идентификации новых или изменении статуса существующих рисков в подразделение, ответственное за управление рисками.

Для идентификации рисков используется комбинация различных методов, предусматривающих идентификацию событий как с точки зрения прошлого опыта, так и с точки зрения будущих возможных событий. В ходе исследования выявлен ряд методов, используемых для идентификации рисков. К их числу относятся: метод идентификации рисков на основе поставленных целей, метод отраслевых и международных сравнений, метод семинаров и обсуждений, метод интервьюирования, метод мониторинга рисков и убытков и пр. [11, с. 75–76, 18, с. 649–650]. Метод идентификации рисков на основе поставленных целей предусматривает, что на основе поставленных целей (в другой интерпретации — системы сбалансированных показателей) определяются потенциальные события, которые могут повлиять на достижение этих целей. События идентифицируются риск-менеджером, и на этой основе составляется (корректируется, дополняется) реестр рисков.

Метод отраслевых и международных сравнений предполагает, что реестр рисков составляется на основе перечня потенциальных событий, характерных для аналогичных компаний по отраслевой или функциональной деятельности.

Метод семинаров и обсуждений предусматривает, что реестр рисков составляется на основе организованного обсуждения (в форме мозгового штурма и т. п.) потенциальных событий, которые могут влиять на корпоративную структуру и достижение ее целей. Чаще всего в обсуждении принимают участие специалисты предпринимательской структуры. Такие обсуждения могут проводиться в рамках каждого структурного подразделения для определения событий (рисков), влияющих на деятельность каждого такого подразделения, затем результаты интегрируются в единый реестр (или дополняется/корректируется существующий реестр).

Метод интервьюирования подразумевает, что ответственное подразделение по управлению рисками проводит целевое интервьюирование ключевых специалистов (экспертов) интегрированной предпринимательской структуры для открытого обсуждения существующих и потенциальных рисков и путей управления ими. Чаще всего такие интервью проводятся с руководителями структурных подразделений корпоративной структуры.

Метод мониторинга рисков и убытков основан на формировании соответствующей базы данных, что также позволяет идентифицировать события, имеющие негативный эффект на деятельность предпринимательской структуры. Кроме этого, база данных рисков в дальнейшем применяется для количественной оценки рисков.

Применяя эти методы, у риск-менеджера появляется возможность составить реестр рисков, т. е. систематизировать информацию об идентифицированных рисках. В процессе последующего качественного анализа рисков выполняется его обновление, во время количественного анализа рисков происходит повторное обновление реестра.

Среди сложностей, которые могут иметь место в ходе идентификации рисков, можно назвать: во-первых, поверхностную или чрезмерную детализацию при определении рисков предпринимательской структуры; во-вторых, игнорирование части внутренних или внешних факторов при выявлении рисков. Кроме того, вместо того, чтобы заполнять реестр общими рисками, не требующими специальных мер реагирования, кроме надлежащего выполнения работ, целесообразно обращать внимание на выявление реальных рисков, которые могут оказаться весьма неожиданными. Это риски требуют специального внимания и управленческих решений, поскольку они не относятся к стандартным рабочим процедурам.

После идентификации появляется возможность провести их оценку и прогнозирование, т. е. приступить ко второму этапу управления рисками, основными целями которого является их ранжирование и определение наиболее опасных (ключевых) рисков. Всю совокупность методов, реализуемых на втором этапе управления рисками, делят, прежде всего, на качественные и количественные.

Качественная оценка, как правило, основана на экспертных методах оценки, которые используют шкалы и баллы как базу для измерения. Основными результатами качественного анализа рисков выступают: во-первых, выявление рисков, которым подвержена предпринимательская структура и анализ соответствующих им рискогенерирующих факторов; анализ и стоимостный эквивалент гипотетических последствий возможной реализации выявленных рисков; предложение мероприятий по минимизации ущерба и, наконец, их стоимостная оценка. Качественный анализ является основой для последующего количественного анализа рисков.

В свою очередь, задачи количественного анализа рисков можно разделить на три типа: во-первых, прямые задачи, в которых оценка уровня рисков происходит на основании априори известной вероятностной информации; во-вторых, обратные задачи, когда задается приемлемый уровень рисков и определяются значения (диапазон значений) исходных параметров с учетом устанавливаемых ограничений на один или несколько варьируемых исходных параметров; в-третьих, задачи исследования чувствительности, устойчивости результативных, критериальных показателей по отношению к варьированию исходных параметров (распределению вероятностей, областей изменения тех или иных величин и т. п.).

Эффект от применения количественной и качественной оценки рисков существенно повышается, если эти методы используются в комплексе. При этом качественный и количествен-

ный анализ не механически дополняют друг друга, а системно взаимодействуют. Например, качественный анализ можно усовершенствовать, используя результаты количественного анализа. В частности, если в результате количественного анализа факторов риска удалось установить недостаточную достоверность их влияния, то это является основанием для пересмотра выводов качественного анализа и проведения более основательного исследования с целью установления реально существенных рискогенерирующих факторов.

В исследованиях, посвященных проблемам риска, выделено несколько групп методов, позволяющих провести количественную оценку риска:

– статистические методы (однофакторные, многофакторные): модель Марковица, Risk Metrics, Value at Risk (VaR);

– расчетно-аналитические методы: проверка устойчивости показателей и выявления предельных значений параметров, оценка на основе анализа финансовых показателей деятельности корпорации (на основе финансового анализа и расчета коэффициентов), метод аналогий, метод анализа чувствительности, построение дерева решений, имитационное моделирование, метод Монте-Карло, анализ сценариев и т. п.;

– методы экспертных оценок (метод мозгового штурма, метод Делфи и пр.).

Статистические показатели дают представление об общих тенденциях развития и функционирования предпринимательской структуры, однако, решая вопрос относительно уровня их адекватности действительному риску данной структуры, следует обратить внимание на несколько принципиальных моментов. На взгляд автора, во-первых, весьма существенное ограничение статистических методов связано с недостаточностью массива исторической информации (в идеале длительность анализируемого периода должна составлять 20–30 лет), а также вследствие значительного влияния политических рисков, которые статистическими закономерностями описать невозможно. Кроме того, финансовые и политические катаклизмы не могли не отразиться на деятельности предпринимательских структур, поэтому результаты экстраполяции статистического анализа нельзя рассматривать в качестве достаточно корректных. Во-вторых, измерение риска с помощью статистических показателей является приемлемым для внешних относительно корпоративной структуры субъектов аналитического процесса — инвесторов, контрагентов, клиентов, которые оценивают деятельность предпринимательской структуры по ее финансовым результатам, а следовательно, на основании ретроспективной информации. Непосредственно риск-менеджеру нецелесообразно ограничиваться констатацией событий, которые уже произошли и повлиять на которые уже невозможно, поскольку риски уже реализовались и получен определенный финансовый результат. Таким образом, менеджмент предпринимательской структуры заинтересован в том, чтобы предусмотреть и оценить все риски, приводящие к вариабельности дохода. В таком случае статистические показатели значительной пользы не приносят. Поэтому при проведении оценки их целесообразно использовать только как вспомогательные индикаторы риска.

Дальнейшее развитие статистической группы методов привело к разработке расчетно-аналитических методов. В частности, используемый в рамках этой группы метод «дерева решений» используется для оценки рисков решений, имеющих определенное количество вариантов развития, а метод сценариев предполагает разработку оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного варианта реализации события с расчетом всех результирующих показателей.

Для анализа риска, которым может быть обременен, например, новый проект, полезными могут оказаться данные о последствиях воздействия неблагоприятных факторов риска, близких по характеристикам к ранее выполняемым проектам. В связи с этим весьма широкое распространение получил метод аналогий. В этой сфере наибольшую инициативу проявляют страховые компании. Так, на Западе они регулярно публикуют комментарии о тенденциях в наиболее важных зонах риска, например, в отношении природных катаклизмов (катастроф) и значительных убытков. На основании этих данных можно прийти к определенным выводам общего характера. В использовании аналогов применяют базы данных и знаний в отношении факторов риска. Эти базы формируются на материалах из средств массовой информации, поисковых работ и т. п. Полученные данные обрабатывают, используя соответствующий математический аппарат для выявления зависимостей, причин, с целью учета потенциального рис-

ка при реализации новых проектов.

В группе расчетно-аналитических методов следует отметить и возможности анализа чувствительности (уязвимости). Этот метод является одним из самых простых и широко известных методов учета факторов неопределенности, характерных для оценивания рисков. С помощью этого метода выясняют, какие из рисков можно отнести к ключевым рискам конкретной корпоративной структуры.

Помимо статистических и расчетно-аналитических методов, в настоящее время активно используются и методы экспертных оценок, которые необходимы для решения сложных задач оценки и прогнозирования, когда массив информации весьма ограничен или когда факторы сложно выразить количественно. Основная особенность методов экспертных оценок заключается в отсутствии математических доказательств рискованности решений на основе экспертных оценок [13, с. 681].

Экспертные методы носят более субъективный характер по сравнению с другими методами. Применение методов данной группы связано с тем, что возникающие риски настолько новые и сложные, что достаточная информация о них отсутствует, а вероятность того или иного результата нельзя вычислить, используя статистические и расчетно-аналитические методы [2, с. 856; 3, с. 858]. Экспертные процедуры обычно делят на три группы:

- а) открытое обсуждение поставленных вопросов;
- б) свободное высказывание без обсуждения и голосования, или метод мозговой атаки;
- в) закрытое обсуждение с последующим закрытым голосованием или заполнением анкет экспертного опроса.

По мнению ряда ученых, наиболее достоверный результат экспертной оценки риска получают при сравнении аналогичных рисков [7, с. 107]. В качестве базы сравнения, как правило, рассматривают определенную величину риска — его пороговый уровень. Методы экспертной оценки универсальны, поскольку могут использоваться независимо от наличия исходной информации для оценки различных видов рисков. Однако необходимо учитывать субъективизм оценок экспертов, то есть определенную вероятность получения неточных (приблизительных) результатов. Повысить объективность оценки можно за счет сопоставления мнений различных экспертов, поскольку, таким образом, нивелируется влияние отклонения, обусловленного спецификой субъективного взгляда. Это делается, в частности, за счет структурированного опроса экспертов, например, в рамках метода «мозгового штурма». Специфика технологии работы с экспертами заключается в наличии профессиональной подготовки и практического опыта экспертов, осуществляющих свою деятельность в рамках системы управления рисками.

Выбор методов оценки рисков предпринимательской структуры зависит от доступности информации, необходимой для оценки и прогнозирования рисков; возможности качественной оценки риска; возможности количественной оценки риска; простоты расчетов; возможности оценки риска корпоративной структуры в динамике. Этот выбор целесообразно осуществлять на основе систематизированных преимуществ и недостатков методов оценки и управления рисками.

На третьем этапе управления рисками, предусматривающем разработку и реализацию управленческих решений, также находят применение специфические методы. В трудах Д. И. Локоть можно найти упоминание о таких методах, как уклонение от риска, предупреждение, принятие, распределение, страхование, лимитирование риска; диверсификация; создание запасов и резервов; получение дополнительной информации [8, с. 60–61]. С точки зрения А. Н. Фомичева, в практике управления рисками можно выделить три основные группы методов. С помощью первой группы методов осуществляется разработка системы мер, направленных на предупреждение и профилактику рисков. Вторая группа методов направлена на минимизацию негативных последствий, которые могут причинить корпоративной структуре риски. И, наконец, третья группа методов направлена на использование возможностей получать в ситуациях риска дополнительные доходы или иные коммерческие преимущества [17, с. 34]. Р. М. Качалов рассматривает следующие методы управления рисками: уклонение от риска, локализация, диссипация, компенсация риска [5, с. 4–5]. Д. Лысенко также анализирует основные известные методы, которые применяют риск-менеджеры для управления рисками: методы уклонения от риска, методы удержания, передачи и снижения риска [9, с. 2–4].

А. К. Покровский выделяет следующие основные методы управления рисками: покрытие убытков из текущего дохода, покрытие убытка из резервов, покрытие убытков за счет использования займа, покрытие убытков на основе самострахования, покрытие убытков на основе страхования, покрытие убытков на основе нестрахового пула, покрытие убытков за счет передачи финансирования на основе договора, покрытие убытков на основе поддержки государственных и (или) муниципальных органов, покрытие убытков на основе спонсорства. При этом автор уточняет, что первые четыре метода составляют процедуры снижения риска, а последние пять — процедуры передачи риска [12, с. 160].

Наличие столь значительного количества методов управления риском, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки, а также свою область наиболее эффективного применения, актуализирует вопрос о сочетании различных мероприятий по борьбе с неблагоприятными последствиями реализации рисков. При этом чаще всего авторы ограничиваются названиями и характеристикой методов, не конкретизируя сущности мероприятий, реализуемых в рамках того или иного метода.

Таким образом, в практике управления рисками интегрированных предпринимательских структур применяются различные методы. Одни методы базируются на простейших расчетах, другие — на весьма сложных алгоритмах, но каждый из них обладает определенными недостатками и ограничениями. Выбор конкретного метода или их комбинации зависит от природы идентифицированных рисков, компетенции риск-менеджера и имеющихся в его распоряжении ресурсов.

Поскольку управление рисками должно обеспечить возможность получения запланированных результатов, которые заключаются в оптимизации уровня рисков, весьма важной представляется также реализация четвертого этапа процесса управления рисками, которая заключается в осуществлении контрольных процедур. Наиболее распространенными методами, применяемыми на рассматриваемом этапе, являются лимитирование рисков и внутренний аудит.

Характеризуя в целом весь арсенал методов, применяемых на каждой стадии управления рисками, необходимо подчеркнуть их конкретную практическую направленность. Вместе с тем следует отметить, что на сегодняшний день применяемые методы не обладают свойством интегрированности в систему, т. е. отсутствует преемственность, под которой в рассматриваемом контексте следует понимать ситуацию, когда результаты применения методов выступают исходной основой для планирования управленческих воздействий на последующем этапе управления рисками. Кроме того, на современном этапе развития методологии системы управления рисками не находит практического воплощения практика корректировки алгоритмов конкретных методов с учетом потребностей интегрированных предпринимательских структур, подверженных постоянным трансформациям.

### **Результаты исследования**

Методы, применяемые в рамках классической и неклассической концепции в системе управления рисками, демонстрируют признаки эволюционного развития, постоянно совершенствуются применяемые алгоритмы и инструменты. Исходя из этого можно отметить, что методология системы управления рисками к настоящему моменту разработана. Вместе с тем проведенное исследование показало, что применяемые методы имеют присущие им ограничения и недостатки.

1. Проблемы на этапе идентификации рисков. На данном этапе чаще всего находят применение, во-первых, метод глубинного интервью (когда интервью, преследующее цель выявления ключевых рисков предпринимательской структуры, проводится с одним специалистом); во-вторых, метод группового интервью (когда работа по выявлению риска ведется в ходе интервьюирования специалистов, представленных группами конфликта, «десантными», синектическими и прочими группами); в-третьих, метод мозговой атаки (когда работа по выявлению риска ведется путем обсуждения в группе специалистов по профилю рисков предпринимательской структуры). Реализация каждого из этих методов сопряжена с определенными сложностями.

Метод глубинного интервью сопряжен с необходимостью привлечения квалифицированных специалистов, которых нелегко найти. Кроме того, на качество результатов интервью в

данном случае оказывают существенное влияние личность и профессионализм интервьюера, а также субъективность мнений экспертов [16, с. 77]. Негативно следует охарактеризовать наличие временного лага между моментом получения данных опросов и моментом, когда эти данные проходят проверку путем сопоставления с реальной рыночной ситуацией.

Среди возможных проблем применения метода группового интервью с целью идентификации ключевых рисков предпринимательской структуры следует отметить: во-первых, субъективный подход в понимании сущности рисков и степени опасности генерируемых ими последствий; во-вторых, наличие определенного психологического влияния и даже давления, которое респонденты оказывают друг на друга; в-третьих, усложнение интерпретации результатов из-за неструктурированности ответов интервьюируемых специалистов. В результате применение данного метода может привести, во-первых, к акцентированию внимания на несущественных рисках, а во-вторых, на выдвижении ошибочных гипотез о несущественности катастрофических для предпринимательской структуры рисков.

Метод мозгового штурма, как и метод группового интервью имеет сложность в создании непринужденной атмосферы и исключении влияния должностных взаимоотношений специалистов предпринимательской структуры. Также может иметь место весьма существенное влияние на работу группы находящихся в ней формальных и неформальных лидеров. Идеальную ситуацию, когда эксперты по рискам имеют одинаковую квалификацию, одинаковую харизму и нейтральное отношение друг к другу, на практике создать практически невозможно. В ходе обсуждения рисков может иметь место сложность создания ситуации абсолютно свободного высказывания мнений экспертов из-за боязни подвергнуться обструкции со стороны других участников. В результате может сложиться ситуация, когда верная информация о рисках предпринимательской структуры может быть не высказана из-за сложившейся ситуации, не благоприятствующей этому. Кроме того, когда идентификация рисков предпринимательской структуры осуществляется в группе, становится не ясно, кто конкретно несет ответственность за полноту и качество проведенной работы на данном этапе управления рисками.

2. С реализацией этапа оценки рисков также связаны существенные проблемы. Прежде всего, следует отметить, что в современных методиках оценки рисков не достигнут баланс между точностью прогноза и сложностью расчетов. Количественной оценке рисков предоставляется преимущество в результате ее большей информативности, однако некоторые риски достаточно трудно количественно оценить, и не всегда целесообразно проводить их количественную оценку. Также отсутствует математический аппарат выбора конкретного метода оценки и управления риском или их комбинации. Такой выбор осуществляется преимущественно интуитивно и на основе прошлого (не всегда обоснованного) опыта. Кроме того, следует отметить, что каждая из групп методов, применяемых для оценки рисков, имеет существенные ограничения.

Для статистических методов такими ограничениями являются:

– необходимость располагать значительными массивами исторической информации. Поскольку для методов этой группы необходим большой массив исходной информации, это означает, что только созданная или прошедшая этап трансформации предпринимательская структура статистические методы для оценки рисков использовать будет не в состоянии. Вполне возможно, что накопленный опыт не будет применим из-за весьма быстрого устаревания информации в связи с существенными изменениями как окружающей среды, так и внутренних трансформаций;

– действие рискогенерирующих факторов, которые нельзя описать статистическими закономерностями. Статистические методы хорошо «работают» в условиях линейного развития экономики. При этом предполагается, что неопределенность (непрогнозируемость) экономических параметров (как основной причины возникновения рисков) может быть вызвана стационарным стохастическим распределением флуктуаций параметров производственной системы и внешней среды и (или) отсутствием информации о возможных изменениях этих параметров, даже если эти показатели не имеют ярко выраженного стохастического характера;

– констатация событий, которые уже произошли и повлиять на которые уже невозможно, так как это не более чем результат фиксированного сочетания некоторого комплекса рискогенерирующих факторов. В связи с этим делать прогнозы (на следующем этапе) на основе полу-

ченных таким образом результатов относительно будущего предпринимательской структуры не вполне корректно;

– оперирование часто малоинформативными величинами (например, показателями вероятности проявления риска, среднеквадратического отклонения, семивариации и пр.) не дает возможности оценить такой весомый показатель, как величина непосредственного ущерба, который может иметь место в результате проявления того или иного риска. При этом следует отметить, что в оценке риска большую роль играет не только вероятность, с которой ущерб является возможным, но и сама величина ущерба. Не менее важным является и сопоставление этого статистического показателя с имущественным состоянием предпринимательской структуры, которая находится в рискованной ситуации, поскольку потери, которые для одной структуры являются недопустимыми, для другой — могут оказаться незначительными. Дисперсия также не может достаточно полно отражать степень риска из-за того, что, сигнализируя о наличии риска, она скрывает направление отклонения от ожидаемого значения. Устранить этот изъян в условиях недостатка информации невозможно;

– возможность неправильного выбора модели для оценки рисков с помощью методов из данной группы. Безусловно, финансовые и политические катаклизмы не могли не отразиться на деятельности отечественных предпринимательских структур, поэтому экстраполяция результатов статистического анализа, скорее всего, будет некорректной;

– сложность обоснования определенных критериев для различных по значимости рисков;

– восприятие риска как целостной величины без анализа источников возникновения риска;

– малоэффективность в условиях, во-первых, разнонаправленных изменений, поскольку результаты их реализации соответствуют ситуации прошлых периодов; во-вторых, при анализе в совершенно новых для предпринимательской структуры условиях.

В качестве наиболее часто применяемых расчетно-аналитических методов оценки рисков следует назвать: метод анализа чувствительности проекта (или предпринимательской структуры в целом) к рискам, метод «дерева решений» и пр. Для методов этой группы основными недостатками выступают: во-первых, необходимость (как и при применении статистических методов) наличия значительного объема исходной информации; во-вторых, отсутствие возможности учета взаимного влияния рискогенерирующих факторов; в-третьих, необходимость учета всех потенциальных вариантов развития событий; в-четвертых, определенная степень субъективизма оценок.

Метод анализа чувствительности к рискам основан на предпосылке о том, что изменение одного фактора рассматривается изолированно, тогда как на практике все рискогенерирующие факторы в той или иной степени коррелированы между собой. Для проведения анализа чувствительности требуется аналитически описать зависимость показателей функционирования предпринимательской структуры от ряда факторов, что не всегда возможно осуществить на практике. Кроме того, с помощью данного метода можно установить диапазон допустимых значений исходных величин (так называемый «запас прочности»), но каким будет это изменение на самом деле, данный метод установить не позволяет.

Применение метода «дерева решений» генерирует трудности оценки рисков, связанных с теми или иными решениями, а также не позволяет осуществить оценку степени влияния этих рисков на развитие событий в будущем. Ограничением практического использования данного метода является и исходная предпосылка о том, что любой проект (как и предпринимательская структура в целом) должен иметь обозримое или разумное число вариантов развития.

Определенные проблемы связаны и с применением экспертных методов оценки рисков. Это и высокая зависимость от субъективного мнения экспертов и от их квалификации (в частности, от наличия опыта эксперта в узких вопросах); и сложность в привлечении экспертов, которые действительно имеют необходимый опыт; и высокие издержки, связанные с оплатой труда экспертов [2, с. 856–879]. Таким образом, учитывая большую условность экспертных методов, их субъективный характер, а также другие недостатки, такие как возможная некомпетентность экспертов или их заинтересованность в результатах оценки, некоторые специалисты относятся к методу экспертных оценок с недоверием, считая, что нет гарантии того, что полученные оценки являются достоверными [1, с. 97].

Наиболее известными экспертными методами, используемыми для оценки рисков предпри-



нимательских структур, являются метод «Делфи» и метод разработки сценариев. В частности, помимо необходимости тратить значительное время на реализацию многоэтапной процедуры, а также наличия фактора субъективизма мнений экспертов, метод «Делфи» характеризуется следующими недостатками:

1. При рассмотрении оценок группы экспертов оценка, слишком отличная от других, практически исключается, несмотря на то, что она может оказаться более достоверной, чем другие оценки, т. е. большинство экспертов могут сойтись в ошибочной оценке того или иного риска предпринимательской структуры. Но подобные отклонения, по мнению авторов метода «Делфи», компенсируются в определенной степени тем, что эксперта, не согласного с большинством, просят высказать причины своего несогласия [7, с. 108]. Все эксперты имеют возможность ознакомиться с этими причинами и могут принять их во внимание или отбросить, пересмотреть, переоценить свое мнение или нет;

2. Ответы компетентных экспертов разбавляются оценками менее информированных специалистов.

Применяемый в ходе оценки рисков метод разработки сценариев также имеет существенные недостатки, которые проявляются:

1. В неопределенности границ разрабатываемых сценариев развития предпринимательской структуры и генерируемых в ходе этого процесса рисков;

2. В необходимости существенных затрат времени. Так, если число факторов не очень велико, то, применяя рассматриваемый метод, необходимо не менее 20 человеко-недель, чтобы получить достаточно верные результаты исследования рисков предпринимательских структур [6, с. 242].

Таким образом, при количественном анализе риска могут быть использованы различные методы оценки. Однако, помимо описанных выше недостатков каждой группы методов, следует отметить, что на современном этапе развития методологии системы управления рисками не находит практического воплощения практика корректировки алгоритмов конкретных методов с учетом потребностей предпринимательских структур, подверженных постоянным трансформациям. В частности, методы, используемые в настоящее время с целью оценки рисков, не учитывают специфику действия современных рискогенерирующих факторов. Следовательно, практически не рассматривается необходимость оценки негативного синергетического эффекта, получаемого в результате совокупного влияния комплекса рисков. Важность такой оценки обусловлена тем, что некоторые риски могут усиливать негативные последствия действия других рисков. Важность данного обстоятельства продиктована тем, что любой метод оценки риска имеет целью максимальное приближение к реальному результату, но не позволяет в полной мере избежать ошибок.

3. Проблемы на этапе прогнозирования рисков. На этапе прогнозирования рисков, следующим за этапом их оценки, применяют две группы методов: фактографические и экспертные методы.

Фактографические методы (анализ временных рядов, корреляционно-регрессионный анализ, экономико-математическое моделирование и т. п.) в той или иной степени предполагают экстраполяцию выявленных тенденций на будущее. Источником исходных данных для применения фактографических методов выступают результаты применения статистических методов на этапе оценки рисков предпринимательских структур. Соответственно, ограничения, присущие данной группе методов, коррелируют с проблемами, связанными с применением статистических методов в ходе оценки рисков. В частности, проблемы метода экстраполяции можно интерпретировать следующим образом:

– при прогнозировании не всегда имеет смысл полагаться на прежний опыт работы. Ситуации «тогда» и «сейчас» могут принципиально отличаться друг от друга, и в лучшем случае экстраполяция может привести к появлению неоправданно завышенных ожиданий относительно рисков, которые могут проявиться в будущем [4, с. 138];

– любая неожиданность, нарушающая прежний ход вещей, резко понижает точность прогнозов, основанных на экстраполяции;

– далеко не всегда кривые развития предпринимательских структур в целом и, например, процессов трансформации этих структур в частности проходят «гладко», без скачков. Поэто-

му все экстраполяционные методы прогнозирования рисков основаны либо на усреднении (выравнивании), либо на определении неких паттернов, повторяющихся между пиковыми значениями. Это помогает составить прогнозы на основе общих «трендов». Но ответа на вопрос, «как быть, если пики и спады обусловлены не учтенными ранее рискогенерируемыми факторами», метод экстраполяции ответа не дает.

Примером метода прогнозирования рисков, в основе которого лежит экономико-математическое моделирование, является метод индикаторов. Реализация этого метода сопряжена с проблемами, во-первых, формирования набора индикаторов (в результате для прогнозирования риска можно использовать «не ту зависимость»); во-вторых, выбора лидирующего индикатора; в-третьих, нестабильности периода упреждения для формирования прогноза (при этом сама взаимосвязь между индикаторами также может изменяться во времени).

Экспертные методы прогнозирования базируются на тех же подходах, что и методы оценки рисков, предполагающие привлечение экспертов. Соответственно, применение этих методов связано с аналогичными описанными выше проблемами.

4. На этапе мониторинга рисков находит преимущественное применение метод анализа отклонений. Учитывая специфику предметного поля деятельности риск-менеджера, следует отметить, что отклонения оцениваются по основным индикаторам риска. Применение данного метода также сопряжено с существенными проблемами. В частности, данный метод, во-первых, анализирует прошлое и не направлен в будущее; во-вторых, недостаточно гибкий для того, чтобы выявить проблему на ранней стадии; в-третьих, не структурирован и не персонализирован, чтобы способствовать развитию индивидуальной ответственности риск-менеджмента.

Суммируя результаты проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что проблемы применения существующих методов идентификации, оценки, прогнозирования и мониторинга рисков свидетельствуют о серьезной необходимости их дальнейшего развития. Ситуацию осложняет то, что методы, применяемые на отдельных этапах, не обладают свойством интегрированности в систему, т. е. отсутствует преемственность, под которой в рассматриваемом контексте следует понимать ситуацию, когда результаты применения методов выступают исходной основой для применения методов другой группы, а также при планировании управленческих воздействий на этапе управления рисками. Автор считает необходимым не только дальнейшее развитие имеющихся методов, но и создание комплексного метода оценки рисков, который бы комбинировал в себе преимущества разработанных методов и одновременно минимизировал их недостатки.

### **Основные выводы**

Рассматривая общие особенности применения методологии управления рисками в отечественных предпринимательских структурах, можно обозначить следующие проблемы, ограничения и тенденции:

– отечественные предпринимательские структуры преимущественно используют лишь несколько отдельных инструментов управления рисками, не связывая их с финансовой составляющей;

– крупные отечественные компании применяют, в основном, относительно простые (преимущественно качественные) методы анализа потенциальных рисков (интервьюирования, анкетирования, реже — экспертной оценки), что не позволяет в полной мере решать поставленные задачи;

– предлагаемые зарубежные подходы к моделированию значений рыночных риск-факторов для расчета различных риск-метрик не всегда применимы в условиях российской бизнес-среды в связи с переходным характером ее экономических процессов;

– слабодоступная (внешняя) и зачастую искаженная (внутренняя) релевантная статистическая информация значительно затрудняет применение количественных методов риск-менеджмента;

– отечественные предпринимательские структуры преимущественно акцентируют свое внимание на управлении внутренними рисками (без учета внешних рискогенерирующих факторов) с применением методологии уклонения от рисков и сокращения рисков, а также внеш-

него страхования отдельных рисков;

– положительными тенденциями являются постепенное развитие отечественного внутреннего аудита рисков как эффективного метода риск-контроля, развитие научной мысли в отдельных направлениях оценки и прогнозирования рисков (разработка технологий управления рисками на основе логико-вероятностных моделей, моделирование с использованием нейронных сетей и так далее).

#### Литература

1. Бочаров С. В., Коришунув И. А. Использование метода экспертных оценок при определении инвестиционной привлекательности научно-технических инноваций // *Инновации*. — 2006. — № 3. — С. 97–98.
2. Гущина Л. С., Васильков Ю. В. Применение экспертных оценок при анализе внутренних рисков организаций // *В мире научных открытий*. — 2015. — № 8.2 (68). — С. 856–879.
3. Дроботова О. О. Идентификация проектно-экономических рисков, связанных с деятельностью руководителя проектов // *Экономика и предпринимательство*. — 2014. — № 12-3 (53-3). — С. 649–652.
4. Дюкина Т. О. Управление рисками с использованием статистических методов // *Известия Международной академии аграрного образования*. — 2013. — № 18. С. 135–141.
5. Качалов Р. М. Комплексное управление хозяйственным риском // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. — 2006. — № 11. — С. 3–10.
6. Коротков А. В. *Маркетинговые исследования: Учеб. пособие для вузов*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 304 с.
7. Кузнецов С. Ю. Методы обработки экспертных оценок в задачах ранжирования альтернатив // *Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции «Экономическая безопасность России и стратегии развития ее регионов в современных условиях»*. — 2015. — С. 107–110.
8. Локоть Д. И. Применимость существующих методов оценки и минимизации рисков в управлении рисками инвестиционно-строительных проектов // *Экономические науки*. — 2013. — № 108. — С. 58–63, 60–61.
9. Лысенко Д. Управление рисками // *Аудит и налогообложение*. — 2010. — № 3. — С. 2–8.
10. Лякишев М. С. Методический подход к идентификации экономико-экологических рисков в предпринимательской деятельности // *Экономические науки*. — 2009. — № 57. — С. 210–213.
11. Найшулер И. Б. Идентификация рисков и управление ими при постановке продукции на производство // *Известия высших учебных заведений. Авиационная техника*. — 2008. — № 4. — С. 74–77.
12. Покровский А. К. *Риск-менеджмент на предприятиях промышленности и транспорта: учебное пособие*. — М.: Кнорус, 2011. — 160 с.
13. Рудаковская Г. А. Система управления с экспертными оценками // *Фундаментальные исследования*. — 2012. — № 9–3. — С. 681–684.
14. Рыхтикова Н. А. Особенности применения технологий идентификации рисков в рамках современного риск-менеджмента организаций в России // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 2009. — № 1. — С. 101–108.
15. Скворцова Н. А. Многофакторная идентификация рисков инновационного проекта // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. — 2009. — № 2-2. — С. 123–129.
16. Соловьева Д. В. Применение метода глубинных интервью в маркетинговом анализе // *Вестник ИНЖЭКОНа. — Серия: Экономика*. — 2013. — № 3 (62). — С. 75–84.
17. Фомичев А. Н. *Риск-менеджмент: Учебное пособие, 2-е изд.* — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006. — 292 с.
18. Шевела Ю. В., Дроботова О. О. Идентификация проектно-экономических рисков, связанных с деятельностью руководителя проектов // *Экономика и предпринимательство*. — 2014. — № 12-3 (53-3). — С. 649–652.

#### References:

1. Bocharov S. V., Korshunov I. A. the Use of expert judgment in assessment of investment attractiveness of scientific and technological innovation // *Innovations*. — 2006. — No. 3. — P. 97-98.
2. Gushchina, L. S., Vasilkov Yu. V. Application of expert evaluations in the analysis of internal risks, organizations // *In the world of scientific discovery*. — 2015. — № 8.2 (68). — S. 856-879.
3. Drobotov O. Identification of project and economic risks associated with the activities of the project Manager // *Economics and entrepreneurship*. — 2014. — № 12-3 (53-3). — P. 649-652.
4. Dokina T. O. risk Management using statistical methods // *proceedings of the International Academy of agrarian education*. — 2013. — No. 18. P. 135-141.
5. Kachalov R. M. an Integrated business risk management // *Property relations in the Russian Federation*. — 2006. — No. 11. — P. 3-10.
6. Korotkov V. A. *Marketing research: Proc. the manual for high schools*. — M.: YUNITI-DANA, 2005. — 304 p.
7. Kuznetsov S. Yu., *Methods of processing of expert estimates in problems of ranking alternatives // Collection of scientific works of the International scientific-practical conference Economic security of Russia and strategy of development of its regions in modern conditions.* — 2015. — P. 107-110.
8. Elbow D. I. Applicability of existing methods of assessment and minimisation of risks in the risk management of construction investment projects // *Economics*. — 2013. — No. 108. — P. 58-63, 60-61.

9. Lysenko D. *risk Management // Audit and taxation.* — 2010. — No. 3. — S. 2-8.
10. Liakishev M. S. *Methodical approach to identify economic and environmental risks in business activities // Economic science.* — 2009. — No. 57. — P. 210-213.
11. Neishuler I. B. *Identification and management of risks in the formulation of products for manufacture // news of higher educational institutions. Aviation equipment.* — 2008. — No. 4. — Pp. 74-77.
12. Pokrovsky A. K. *Risk management at the enterprises of industry and transport: a tutorial.* — M.: KnoRus, 2011. — 160 p.
13. Rudakovskaya G. A. *control System with expert assessments // Fundamental research.* — 2012. No. 9-3. — P. 681-684.
14. Rykhtikov N. A. *Features of application of technologies of risk identification within the framework of modern risk management in Russia // Management in Russia and abroad.* — 2009. — No. 1. — S. 101-108.
15. Skvortsova N. A. *Multifactor risk identification of the innovative project // proceedings of the Tula state University. Economic and legal Sciences.* — 2009. No. 2-2. — S. 123-129.
16. Solovieva D. V. *application of the method in-depth interviews in the marketing analysis] // Vestnik EN-GECON. — Series: Economics.* — 2013. — № 3 (62). — P. 75-84.
17. Fomichev A. N. *Risk management: a Training manual, 2nd ed.* — M.: Publishing and trading Corporation Dashkov and Co,"2006. — 292 p.
18. Shevela, Yu., Drobotov O. *Identification of project and economic risks associated with the activities of the project Manager // Economics and entrepreneurship.* — 2014. — № 12-3 (53-3). — P. 649-652.