



Александр Баранов

заместитель генерального директора УК «Паллада Эссет Менеджмент»,
председатель Комитета ПАРТАД по внутреннему контролю и управлению рисками

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: НЕ БАЗЕЛЕМ ЕДИНЫМ

Сначала мы строим фундамент, а уж затем возводим дом. Так и внедрение международных стандартов и универсальных правил работы — это первое, что необходимо сделать для нормальной работы рынка ...

Роб Кертис¹

ПРЕЖДЕ ЧЕМ ВВОДИТЬ НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К НЕБАНКОВСКИМ УЧАСТНИКАМ РОССИЙСКОГО ФИНАНСОВОГО РЫНКА, СЛЕДУЕТ ИЗУЧИТЬ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ. В ДАННОЙ СТАТЬЕ ПРОВЕДЕН ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС СТАНДАРТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В МИРЕ И ДАН КРАТКИЙ ОБЗОР ОСНОВНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА. ТАКЖЕ ВСКРЫТЫ ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ СО СЛОЖНОСТЬЮ АДАПТАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ К РОССИЙСКИМ РЕАЛИЯМ.

РИСК, РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ: НЕМНОГО ИСТОРИИ

Неприятие риска может очень широко варьироваться у различных людей.

Асват Дамодаран².

Стратегический риск-менеджмент.

Принципы и методики

Этимология термина «риск» связана с мореплаванием. Слово «риск» означа-

ло утес, риф, напоровшись на который, суда терпели крушение³. И первоначально выражение «рисковать» означало «ламинировать между скалами». Любопытно, что вторая версия происхождения слова «рисковать» связана с игрой в кости⁴. Не исключено, что терминология правил игры в кости заимствована из сленга моряков эпохи Раннего Возрождения, больших почитателей азартных игр.

Попытки оценить шансы в игре в кости можно рассматривать как первые описания рисков. Однако первый практический механизм управления рисками связан со страхованием судоходных экспедиций и торговых судов от кораблекрушения и других негативных непредвиденных событий.

Два всемирно известных астронома — Галилео Галилей и Эдмонд Галлей непосредственно приложили свои знания к

¹ Роб Кертис — представитель IAIS (Международная ассоциация органов страхового надзора, Великобритания), один из модераторов стандарта Solvency II (Директивы для страховых и перестраховочных компаний).

² Асват Дамодаран — признанный гуру в области инвестиционной оценки, профессор финансов Школы бизнеса Стерна при университете Нью-Йорка, чья область интересов — оценка капитала, управление портфельными капиталами и корпоративные финансы.

³ Risk (англ.), risqué (фр.) от risico (ит.) восходит к rixikon (греч.) — утес, скала.

⁴ Riscicare (пер. со староитальянского) — отваяться, подвергаться риску.

теории риска. Так, Великий герцог Тосканский просил Галилео составить практическое руководство по игре в кости. Идя на поводу у своего «политического шефа», Галилео написал эссе «Об игре в кости», в котором дал детальный анализ исходов, получаемых при бросании одной и нескольких костей, а также сделал выводы о частоте различных комбинаций и указал типы исходов. По сути, это была первая научная монография по игре в кости с описанием рисков. Собственно говоря, теория

депрессии, хорошо сформулировал проблему современной экономики: «В экономике проблема неопределенности неизбежна, потому что сам экономический процесс нацелен в будущее». Эта фраза предопределила будущее мировой экономики на пару десятилетий. До этого ни один из великих математиков и философов прошлого публично не подвергал сомнению методологию, которая гласила: если четко зафиксировать факты и проанализировать их с помощью законов, станет понятно будущее.

к более детальному управлению рисками озаменовал становление профессии риск-менеджмента — на это ушло 70 лет. К началу 90-х гг. XX в. в обязанности управляющего рисками вменялось создание превентивных мероприятий в организации, направленных на избежание ряда неприемлемых последствий и снижение затрат при страховании от несчастных случаев, стихийных бедствий и иных неблагоприятных для корпорации последствий.

Финансовый риск-менеджмент как самостоятельная область деятельности имеет сравнительно недолгую историю — около 40 лет. Становление этой дисциплины относится к 1973 г. и связано с тремя значительными событиями:

- окончанием политики фиксированных валютных курсов (крах Бреттон-Вудской системы);
- началом работы Чикагской биржи опционов (*Chicago Board Options Exchange*);
- публикацией американскими экономистами Блэком, Шоулзом и Мертоном модели оценки стоимости (европейских) опционов.

Финансовый риск-менеджмент прошел три стадии развития, в процессе которого были сформированы новые методы и подходы к оценке основных видов финансового риска (рыночный риск, кредитный риск, риск ликвидности, риск стоимости деривативов и др.).

Первый качественный этап в области методологии оценки, контроля и управления финансовым риском отмечен появлением в конце 80-х—начале 90-х гг. XX в. модели стоимостной меры риска *VaR* (*Value-at-risk*, «стоимость под риском»). *VaR* означает абсолютный максимальный размер потерь при владении финансовым инструментом. Показатель *VaR* сперва завоевал признание крупных финансовых институтов и лишь затем получил одобрение регуляторов финансового рынка. Последнее стало возможно в результате раскрытия методологии банком *J.P. Morgan* своей системы управления риском в рамках системы *RiskMetrics* в 1994 г. Таким образом, первый качественный скачок в области финансового риск-менеджмента был связан с оценкой, контролем и управлением рыночным риском (риском негативной переоценки финансового инструмента).

Второй этап развития финансового риск-менеджмента связан с оценкой и контролем за кредитным риском и пришелся на вторую половину 90-х гг. XX в. Первопроходцем здесь снова выступил банк *J.P. Morgan*, который обобщил свои методы оценки и контроля за рыночным

Первый качественный скачок в области финансового риск-менеджмента был связан с оценкой, контролем и управлением рыночным риском (риском негативной переоценки финансового инструмента).

риска и риск-менеджмента берет свое начало из этой работы великого итальянского астронома.

Еще более революционный прорыв в теории риска и риск-менеджмента совершил Э. Галлей. На его долю выпало изучение и анализ демографических данных города Бреслау за 1687—1691 гг. Галлей составил демографические таблицы, на основе которых произвел для того времени уникальные расчеты, касающиеся продолжительности жизни, уровня смертности в зависимости от тех или иных профессий, прогноз данных о налогоплательщиках, количестве иждивенцев, людей, которые будут годны для несения военной службы, и многие другие расчеты. Анализ Галлея наполнил теорию вероятности конкретным содержанием и в конечном счете подключил его к управлению риском. Однако после опубликования таблиц и выводов Галлея в 1693 г. правительству Великобритании и страховым компаниям потребовалось почти 100 лет для осознания важности этих результатов по вопросу страхования жизни и по вопросу процентной ренты [1].

«К 1725 г. математики уже соревновались друг с другом в составлении таблиц ожидаемой продолжительности жизни, а британское правительство для пополнения бюджета продавало права на пожизненную ренту. К середине XVIII в. в Лондоне уже вовсю велись операции по страхованию мореплавания» [2].

Профессор Чикагского университета Фрэнк Найт в 20-х гг. XX столетия, за несколько лет до Великой экономической

Питер Бернштейн [2] описал ранее существовавшую точку зрения: «До этого момента представители классической экономической науки рассматривали экономику как свободную от риска систему, автоматически ведущую к оптимальным результатам. Они уверяли, что ее стабильность гарантирована. Если люди решали, что лучше копить, а не вкладывать деньги, процентные ставки падали, ободряя инвесторов и разочаровывая вкладчиков, после чего равновесие восстанавливалось. Если руководители предприятий принимали решение о быстром расширении производства, а домашние хозяйства не имели достаточных сбережений, чтобы дать кредиты на этот рост, процентные ставки начинали расти, и равновесие восстанавливалось. В такой экономике, за исключением, пожалуй, кратковременных периодов приспособления, не могло быть длительной недобровольной безработицы или недостаточных прибылей. Отдельным инвесторам и фирмам приходилось, конечно, рисковать, но экономика в целом была свободна от риска».

Первое упоминание профессии управления рисками было зафиксировано в корпоративном секторе США в 1916 г., что обусловлено включением в число функций менеджера обеспечение безопасности. По сути, изначально управление рисками в компаниях было связано с оценкой и минимизацией потерь при травматизме на производстве. До этого момента все управление рисками сводилось к страхованию от ряда неблагоприятных случаев. Переход от страхования

риском к оценке кредитного риска ссудного портфеля (по аналогии с методом *VaR* для рыночного риска). Разработанная *J.P. Morgan* система *CreditMetrics* была опубликована в 1997 г. Благодаря этим двум разработкам *J.P. Morgan* у риск-менеджеров появилась возможность рассчитывать интегральный показатель ожидаемых потерь вследствие рыночного и кредитного рисков. Это впервые позволило говорить об интегрированном риск-менеджменте (применительно к финансовым рискам).

Третий этап в сфере финансового риск-менеджмента начался в конце 1990-х гг., и с каждым годом процесс набирает обороты. В отличие от первых двух этапов, третий этап уже не связан с классическими финансовыми рисками, а имеет непосредственное отношение к операционному риску. В настоящее время участники финансового рынка пытаются разработать общий подход к количественной оценке операционного риска в виде «операционного *VaR*». Считается, что численный контроль над операционными рисками вместе с контролем над финансовыми рисками позволит получить полную оценку принимаемых рисков профессионального участника рынка ценных бумаг.

За последние 40 лет можно выделить четыре основных направления оценки финансовых рисков:

- **анализ чувствительности** — сценарный метод исследования реакции на изменения внешних факторов;
- **анализ волатильности** — изучение меры колебаний целевого показателя относительно ожидаемого значения;
- **анализ негативного риска** (*downside risk*). Оценка *VaR* используется в дополнение к другим методам анализа риска. В частности, известны такие методы, как *LVaR* и *SaR*. Подход *LVaR* доопределяет классический метод *VaR* статистической по гетам (разрывам графика цен) и называется «ликвидный *VaR*». Методика *SaR* — использует среднюю величину убытка (*Shortfall-at-Risk*) и применяется для анализа ожидаемого размера убытка в отличие от оценки граничной величины капитала (*VaR*);
- **относительный анализ риска** — рассматривает риск через сопоставление с бенчмарком (по выбранному индексу) [3, 4].

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ: МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ

Не важно, какого кот цвета — черный он или белый. Хороший кот такой, который ловит мышей.

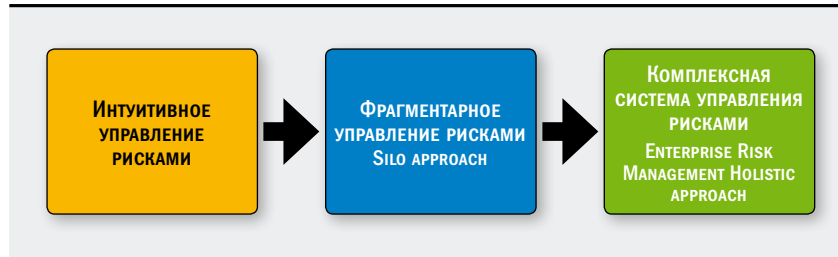
Дэн Сяопин

Еще в начале 90-х гг. XX в. риск-менеджмент рассматривался как фрагментарный, узкоспециализированный подход по управлению рисками. Наиболь-

шей менеджмента, показатели риска стали фактором, влияющим на уровень вознаграждения и премирования, начиная от топ-менеджеров и кончая руководителями низших звеньев, а также одним из ключевых индикаторов *KPI*⁵.

С начала 90-х гг. XX в. мировая практика демонстрирует активное развитие процессов стандартизации в области риск-менеджмента (рис. 2). Распространение стандартов происходило как на страновом, так и на международном уровнях, а также на отраслевом уровне

Рисунок 1. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОМПАНИИ



ших успехов по управлению рисками к тому времени добились крупнейшие фирмы финансового сектора:

- **страховые компании и перестраховочные общества**, которые были вынуждены проводить оценку и экспертизу различных рисков, обеспечивая страхование частных корпораций и государственных образований от всевозможных негативных последствий;
- **банковский сектор** в связи с появлением сложных финансовых инструментов и сильной автоматизацией бизнеса.

За последние 25 лет произошел революционный переворот в области управления рисками: риск-менеджмент перестал быть исключительной заботой финансовых корпораций и стал активно применяться в других секторах экономики. Новая парадигма управления рисками предполагает переход от фрагментарного подхода с узкой направленностью на конкретные операции и виды деятельности компании к комплексному управлению рисками компаний, холдингами и целыми отраслями экономики (рис. 1). Государственные институты стран ЕС также активно стали применять передовые практики риск-менеджмента для решения экологических, технологических, социальных и иных задач. Риск-менеджмент стал важной и неотъемлемой составля-

(банки и страховые компании) (табл. 1, 2, 3). Подтверждением тому являются национальные стандарты⁶ управления рисками, принятые в государствах с англосаксонским правом (Австралии, Новой Зеландии, Японии, Великобритании, ЮАР, Канаде), а также стандарт, разработанный Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея (*COSO*, США) [5], стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (*FERMA*) [6] и стандарт по управлению рисками *ISO 31000:2009* [7]. Одновременно с этим появились многочисленные требования регуляторов к построению и совершенствованию процесса управления рисками компаний, связанных с отраслевой спецификой. Среди отраслевых стандартов управления рисками наибольшую известность получили стандарты, затрагивающие деятельность страховых компаний, перестраховочных обществ (*Solvency*, *Solvency II*) и банков (*Basel*, *Basel II*, *Basel III*).

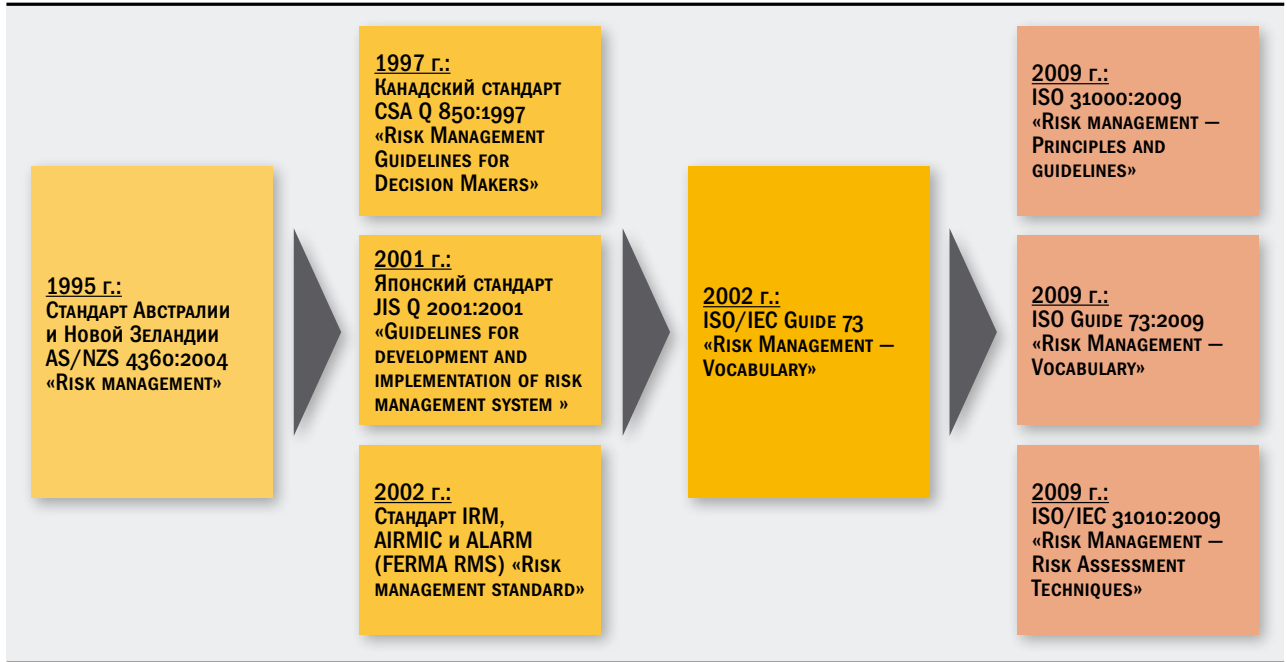
Стандартами в области риск-менеджмента предусматривается унификация:

- используемой терминологии в данной области;
- составляющих процесса управления рисками;
- подходов к построению организационной структуры риск-менеджмента.

⁵ Ключевые показатели эффективности (*Key Performance Indicators*, *KPI*) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Их использование дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. *KPI* позволяет производить контроль деловой активности сотрудников и компании в целом в реальном времени.

⁶ Согласно определению Международной организации по стандартизации (*ISO*) стандарт — это нормативный документ, который разработан на основе консенсуса, признан признанным на соответствующем уровне органом и устанавливает для всеобщего и многократного использования правила, общие принципы и характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов, и который направлен на достижение оптимальной степени упорядоченности в определенной области. Стандарты должны быть основаны на обобщенных результатах науки, техники и практического опыта и направлены на достижение оптимальной пользы для общества.

Рисунок 2. ИСТОРИЯ СТАНДАРТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



Однако, несмотря на проведенную внутри каждого стандарта управления рисками, терминологиями унификацию, методы и цели риск-менеджмента в различных стандартах отличаются. На рис. 1 представлены национальные и международные стандарты, терминология которых минимально различна. При попытке совмещения различных стандартов возможна путаница, так как дефиниция базовых терминов в них различна. Поэтому рассмотрим стандарты, получившие наибольшую мировую известность.

Стандарт «Управление рисками организаций. Интегрированная модель»,

разработанный Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO*) [5].

Данный документ представляет собой концептуальные основы управления рисками организаций и дает подробные рекомендации по созданию корпоративной системы управления рисками в рамках организации. Процесс управления рисками организации в интерпретации COSO состоит из восьми взаимосвязанных компонентов:

- 1) определение внутренней среды;
- 2) постановка целей;

3) определение (идентификация) рисков событий;

- 4) оценка риска;
- 5) реагирование на риск;
- 6) средства контроля;
- 7) информация и коммуникации;
- 8) мониторинг.

Таким образом, применительно к определению составляющих процесса управления риском рассматриваемый документ следует уже сложившемуся в стандартах по риск-менеджменту пониманию процесса.

В мировой практике стандарт, получивший название «Куб COSO» (рис. 3), устанавливает взаимосвязь между целями организации (стратегические, операционные цели, подготовка отчетности и соблюдение законодательства), организационной структурой компании (уровни компании, подразделения, хозяйственной единицы, дочернего предприятия) и уже обозначенными компонентами процесса управления рисками.

1. Внутренняя среда

- Закладывает основы подхода к управлению рисками. Включает:
 - совет директоров;
 - философию управления рисками;
 - риск-аппетит;
 - честность и этические ценности;
 - важность компетенции;
 - организационную структуру;
 - делегирование полномочий и распределение ответственности;
 - стандарты управления персоналом.

2. Постановка целей

- Цели должны быть определены до того, как руководство начнет выявлять

Рисунок 3. КУБ COSO



события, которые могут оказать влияние на их достижение.

- Руководство компании имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии организации и уровню ее риск-аппетита.

3. Оценка рисков

- Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и степени влияния с целью определения того, какие действия в отношении них необходимо предпринять.

- Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска.

4. Выявление потенциальных событий

- Внутренние и внешние события, оказывающие влияние на достижение целей организации, должны определяться с учетом их разделения на риски или возможности.

- Возможности должны учитываться руководством в процессе формирования стратегии и постановки целей.

5. Реагирование на риск

- Руководство выбирает метод реагирования на риск:

- уклонение;
- принятие;
- снижение;
- передача.

- Разработанные мероприятия позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем риска и риск-аппетитом организации.

6. Контрольные процедуры

- Политика и процедуры разработаны и установлены таким образом, чтобы обеспечивать «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

7. Информация и коммуникация

- Необходимая информация определяется, фиксируется и передается в форме и сроки, позволяющие сотрудникам выполнять их обязанности.

- Эффективный обмен информацией в рамках организации по вертикали и горизонтали.

8. Мониторинг

- Весь процесс управления рисками организации отслеживается и по необходимости корректируется.

- Мониторинг осуществляется в рамках текущей деятельности руководства или путем проведения периодических оценок.

Стандарт по управлению рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA) является совместной разработкой Института риск-менеджмента (IRM), Ассоциации риск-менеджмента и страхования (AIRMIC) и Национального форума по риск-менедж-

менту в общественном секторе (ALARM) (2002) [6].

В отличие от рассмотренного выше Стандарта COSO ERM в части применяемой терминологии данный стандарт придерживается подхода, принятого в документах Международной организации по стандартизации (Руководство ISO/IEC Guide 73 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards). В частности, риск определяется стандартом как «комбинация вероятности события и его последствий» (рис. 4).

Риск-менеджмент рассматривается как центральная часть стратегического управления организацией, задачей которой является идентификация рисков и управление ими. При этом отмечается, что риск-менеджмент как единая система управления рисками должна включать в себя программу контроля над выполнением поставленных задач, оценку эффективности проводимых мероприятий, а также систему поощрения на всех уровнях организации.

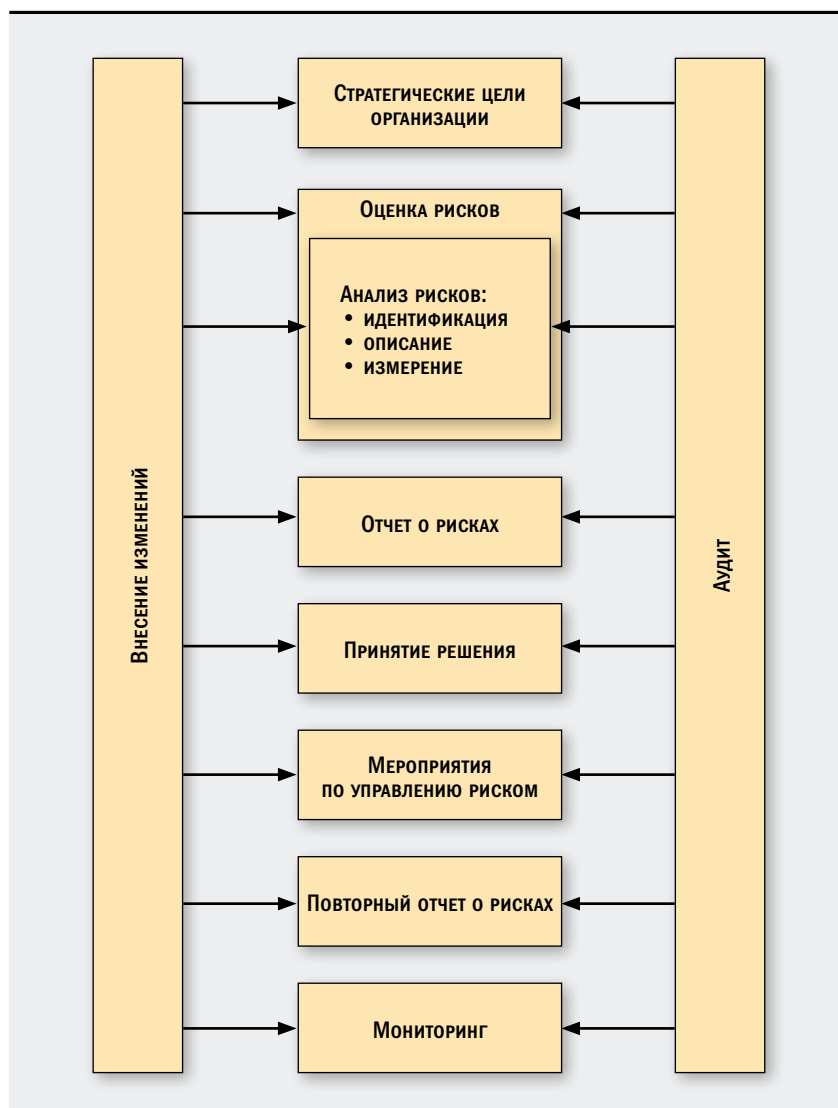
В соответствии со Стандартом FERMA выделяют четыре группы рисков организации: стратегические, операционные и финансовые, а также риски опасности.

Кроме того, в документе приведены:

1. Краткая характеристика ключевых стадий процесса риск-менеджмента, в рамках которой обращает на себя внимание подробное описание требований к детализации информации в отчетах о рисках в зависимости от потребителя данной информации (среди потребителей внутренних отчетов – совет директоров компании, ее отдельная структурная единица, конкретный сотрудник организации; внешних отчетов – внешние контрагенты организации). В частности, отчет о рисках компании для внешних пользователей информации должен включать описание:

- методов системы внутреннего контроля, а именно характеристику зон ответственности менеджмента организации в вопросах управления рисками;

Рисунок 4. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ СОГЛАСНО СТАНДАРТАМ FERMA



- способов идентификации рисков и их практического применения в действующей системе управления рисками организации;

- основных инструментов системы внутреннего контроля в отношении наиболее значимых рисков;

- действующих механизмов мониторинга и слежения за рисками.

2. Описание организационной структуры управления риском (совет директоров – структурная единица – риск-менеджер), а также основных требований к разработке нормативных документов в области риск-менеджмента на корпора-

тивном уровне (Программа по управлению риском организации).

В приложении к стандарту даны примеры используемых на практике методов и технологий анализа рисков.

Одним из наиболее полных и проработанных национальных стандартов в области управления риском эксперты признают **Стандарт по риск-менеджменту Австралии и Новой Зеландии**.

Стандарт **AS/NZS 4360** имеет общий (внеотраслевой) характер, его основные положения адаптированы для построения систем управления риском рядом транснациональных компаний.

Согласно Стандарту **AS/NZS 4360** управление риском на уровне компании представляет собой совокупность пяти последовательно сменяющих друг друга стадий и двух процессов сквозного характера (рис. 5). При этом под управлением риском в стандарте понимается «совокупность культуры, процессов и структур, ориентированная на использование потенциальных возможностей при одновременном управлении негативными воздействиями».

Стадия 1. Определение окружения (среды)

Среди факторов, определяющих необходимость анализа и идентификации внутренней среды компании, следует выделить следующие:

- управление риском должно осуществляться в контексте определенных целей и задач организации;
- одним из основных рисков компании является возникновение препятствий в процессе достижения поставленных стратегических, операционных, проектных и прочих целей;
- четкая формулировка принципов организационной политики и целей компании будет способствовать определению основных направлений корпоративной политики в области управления рисками;
- цели и задачи компании по сегментам деятельности, а также целевые ориентиры, формируемые при реализации отдельных корпоративных проектов, должны рассматриваться в соответствии с целями компании как единое целое.

В рамках рассматриваемой стадии управления риском также определяют спектр целевых показателей деятельности, составляют перечень элементов стратегии компании, параметров ее функционирования, на которые будут влиять процессы риск-менеджмента, обеспечивают баланс возможных затрат и выгод (так называемый этап идентификации среды риск-менеджмента). Также следует определить требуемые ресурсы и учетные процедуры.

Стадия 2. Идентификация рисков

На данной стадии должны быть идентифицированы риски, обусловленные особенностями внешней и внутренней среды, проанализированной на предыдущем этапе: рассматриваются все возможные источники риска, а также имеющаяся информация о восприятии риска (осознание риска) причастными сторонами, как внутренними по отношению к организации, так и внешними. Особые требования предъявляются в отношении качества информации (максимально возможный уровень релевантности, полноты, точности и

Рисунок 5. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ, ПО СТАНДАРТУ AS/NZS 4360



временного соответствия при имеющихся ресурсах на ее получение) и ее источников.

Важно, чтобы персонал, задействованный в идентификации рисков, обладал всей полнотой знаний о процессах или деятельности, которые подвергаются анализу. Последнее обуславливает необходимость участия в данном процессе специальных рабочих групп, составленных из экспертов различного профиля.

Стадия 3. Анализ рисков

Результатом прохождения рассматриваемой стадии является определение уровня риска, отражающего оценки последствий и вероятности рисков событий. Используют количественный и качественный анализ. Ценность и значение качественного анализа существенно образом повышаются в случае, если определение риска формируется широким кругом причастных сторон.

Стадия 4. Оценка рисков

Задачей данной стадии является принятие решения о допустимости/недопустимости риска (в отношении допустимого риска не применяются процедуры обработки риска, предусмотренные стадией 5 рассматриваемого процесса управления риском).

Оценка риска предполагает исследование уровней подконтрольности рисковому событию, затрат на осуществление воздействия, потенциальных издержек и выгод, связанных с рисковом событием. Результаты работы экспертов на данной стадии могут потребовать пересмотра критериев риска, установленных на первой стадии процесса (таким образом, решается задача обеспечения попадания всех значимых рисков в область анализа).

Стадия 5. Обработка риска

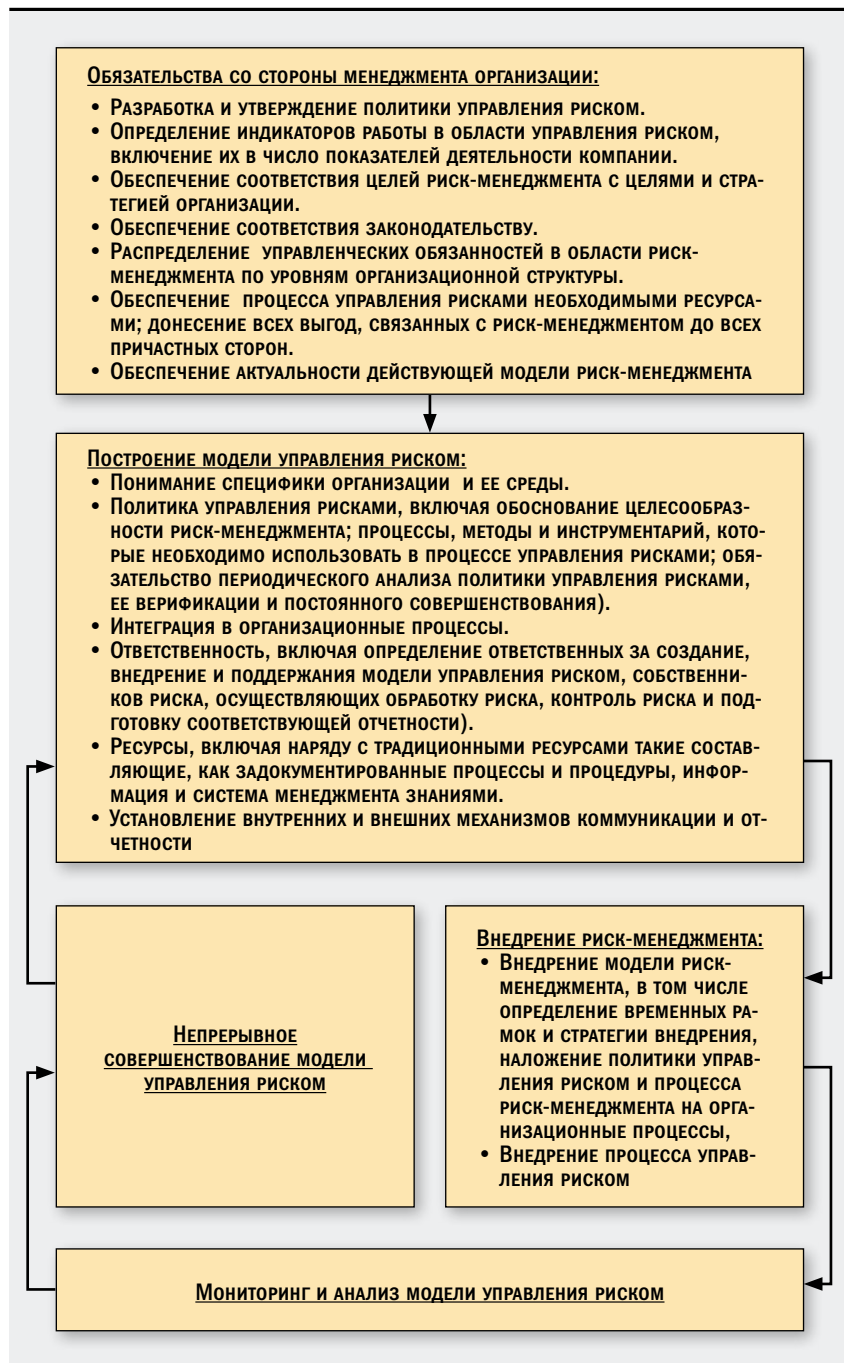
На данной стадии осуществляется работа с оцененными и ранжированными рисками, в отношении которых принято решение об их неприемлемости/недопустимости для компании в соответствии с критериями, определенными на начальных стадиях рассматриваемого процесса управления рисками.

Альтернативные варианты обработки рисков:

- Избегание риска, осуществляемое либо посредством прекращения деятельности, сопряженной с недопустимым для компании уровнем риска, или выбора других, более приемлемых направлений деятельности, отвечающих задачам организации, либо в ходе избрания альтернативной, менее рискованной методологии в отношении организации рассматриваемого процесса или направления деятельности.

- Снижение вероятности реализации рисковому событию и (или) возможных по-

Рисунок 6. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ, СТАНДАРТ ISO 31000 «РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ. ПРИНЦИПЫ И РУКОВОДСТВО ПО ПРИМЕНЕНИЮ»



Источник: Standard ISO 31000 «Risk management – Principles and Guidelines on implementation». ISO, 2009.

следствий реализации; важно учитывать, что должен быть найден баланс между уровнем риска и издержками, сопряженными со снижением риска до заданного уровня. Когда разработанные подходы к снижению риска отнесены к категории оправданных, одновременно имея высокие издержки реализации, необходимые затраты требуют бюджетирования. Рекомендованные в рамках данной альтернативы процедуры: контроль; улучшение процессов; тренинги и повышение квалификации персонала; аудит и определение соответствия установленным правилам.

- Разделение риска с третьими сторонами. Необходимо учитывать, что передающая сторона сталкивается с новым риском, связанным с неспособностью принявшей риск организации эффективно управлять им.

- Удержание риска. Данная альтернатива применяется в отношении остаточных, а также не выявленных рисков.

В рамках ISO разработаны и действуют стандарты, рассматривающие отдельные аспекты управления риском по ряду направлений деятельности, например, в нефтегазовой отрасли, в сфере эксплуатации промышленного и медицин-

ского оборудования и др. В 2002 г. в целях унификации терминологии в области управления риском, в том числе и при разработке стандартов на различных уровнях, вступило в силу **Руководство (ISO/IEC Guide 73 «Risk Management Vocabulary Guidelines for use in standards»)**.

Следующим уровнем развития стандартизации в области риск-менеджмента

является подготовка общего стандарта ISO в области управления рисками. **Стандарт ISO 31000 «Риск-менеджмент – Принципы и руководства по применению» (Risk Management – Principles and guidelines on implementation)**. Разработку данного документа в 2009 г. завершила Рабочая группа по стандартизации в области риск-менеджмента, состоящая

из представителей национальных органов по стандартизации 26 стран. Одновременно с этим был обновлен Стандарт Руководство ИСО/МЭК 73:2002, разработан **Стандарт ISO/МЭК 31010 «Риск-менеджмент – Руководство по оценке риска» (ISO/IEC 31010 Risk Management – Risk assessment guidelines)**.

Таблица 1. ОСНОВНЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Номер/краткое название стандарта	Наименование стандарта (на английском)	Наименования стандарта (на русском)
ISO/IEC 31010:2009	Risk management – Risk assessment techniques	Риск-менеджмент – руководство по оценке рисков
ISO/IEC Guide 73	Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards	Риск-менеджмент – словарь – руководство по использованию в стандартах
ISO 31000:2009	Risk management – Principles and guidelines	Риск-менеджмент – принципы и рекомендации
COSO II ERM – Integrated Framework	Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA	Интегрированная модель управления рисками организации (2004) Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея, США
IRM, AIRMIC и ALARM (FERMA RMS)	Risk management standard, 2002 The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector, UK. Adopted by Federation of European Risk Management Associations	Стандарт управления рисками (модель RMS) (2002) Институт риск-менеджмента, Ассоциация риск-менеджмента и страхования, Национальный форум риск-менеджмента в общественном секторе (Великобритания). Принят Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров

Таблица 2. НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Номер/краткое название стандарта	Наименование стандарта (на английском)	Наименования стандарта (на русском)
BS 31100:2008 Британский стандарт	Code of practice for risk management	Свод практики для риск-менеджмента
AS/NZS 4360:2004 Австралийский стандарт	Risk management	Управление рисками
NB 436:2004 Австралийское руководство	Risk management Guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004	Руководство по риск-менеджменту – применение стандарта AS/NZS 4360:2004
CSA Q 850:1997 Канадский стандарт	Risk Management Guidelines for Decision Makers	Руководство по риск-менеджменту при принятии решений
JIS Q 2001:2001 Японский стандарт	Guidelines for development and implementation of risk management system	Руководство для разработки и выполнения системы риск-менеджмента
ГОСТ Р 51897:2002	–	Менеджмент риска. Термины и определения

Таблица 3. ОСНОВНЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Номер/краткое название стандарта	Наименование стандарта (на английском)	Наименования стандарта (на русском)
Basel I	Basel I : International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, 1988	Стандарты Базельского комитета по банковскому надзору измерения капитала банков (1988)
Basel II	Basel II : International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2004	Стандарты II Базельского комитета по банковскому надзору измерения капитала банков и доработанное соглашение (2004)
Basel III	Basel III: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2010-2011	Стандарты III Базельского комитета по банковскому надзору измерения капитала банков и доработанное соглашение (2010-2011 гг.)
Solvency I	Available Solvency Margin, 1973 1. Risk-Based Capital - RBC (USA, Canada, Australia, Singapore, Japan), 1992-1993	Требование (директива) о платежеспособности страховых компаний Европы (ЕС и Великобритания), 1973 г. Обобщение 13 директив о платежеспособности в виде трех глав:
Solvency II	2 и 3. Structured Early Intervention and Resolution process, 2005-2009, 2012, 2016	1) директивы, 2) требования, 3) нормы (2009 отложили принятие на 2016 г.)*

* Работа над Solvency II была начата Комитетом европейских регуляторов по страхованию и профессиональным пенсиям (CEIOPS) и продолжена заменившим его Европейским агентством по страхованию и профессиональным пенсиям (EIOPA) в соответствии с полномочиями, закрепленными в Регламенте (ЕС) № 1094/2010 от 24 ноября 2010 г. о создании Европейского надзорного агентства (Европейское агентство по страхованию и профессиональным пенсиям).

Таблица 4. СРАВНЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И/ИЛИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ, ПРИМЕНЯЕМЫХ ДЛЯ ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВ

Параметр	Стандарт				
	Solvency*	Basel**	COSO (ERM/IC)***	RMS****	ISO*****
Цель	Обеспечение минимальной допустимой маржи и выполнение требований регулятора	Обеспечение минимального регуляторного капитала и выполнение требований регулятора	Баланс доходности и риска	Максимизация доходности	Содействие развитию стандартизации и смежных видов деятельности в мире с целью обеспечения международного обмена товарами и услугами, а также развитие сотрудничества в интеллектуальной, научно-технической и экономической областях
Виды учитываемых рисков	Средний набор	Средний набор	Максимальный набор	Средний набор	Средний набор
Способ управления рисками	Сценарное планирование, внутреннее моделирование, стресс-тестирование	Лимитирование, стресс-тестирование	Мониторинг и контроль процессов управления рисками	Снижение рисков (хеджирование, страхование)	Оценка рисков не является автономной деятельностью и должна быть включена в процесс управления рисками наравне с другими его компонентами
Категория финансового института	Страховые компании, перестраховочные общества и компании страхования жизни	Банки	Любая	Любая	Любая
Готовность к автоматизации	Средняя	Высокая	Низкая	Средняя	Средняя
Выделение внутреннего контроля и требования к нему	+	+	+	-	-
Наличие связи с корпоративным управлением	+	+	+	-	-
Взаимосвязь с регулированием в соответствии с ФАТФ	+	+	+	-	-

* Принципы Комитета европейских регуляторов по страхованию и профессиональным пенсиям (*CEIOPS*) поддерживаются заменившим его Европейским агентством по страхованию и профессиональным пенсиям (*EIOPA*) в соответствии с полномочиями, закрепленными в Регламенте (ЕС) № 1094/2010 от 24 ноября 2010 г. о создании Европейского надзорного агентства (Европейское агентство по страхованию и профессиональным пенсиям).

** Принципы и рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору 1998–2013 (*Basel*).

*** Интегрированная концепция внутреннего контроля и управления рисками Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея/КОСО 1992, 2004, 2013 (*COSO (ERM/IC)*).

**** Стандарт управления рисками (*RMS*), разработанный Институтом риск-менеджмента, Ассоциацией риск-менеджмента и страхования, Национальным форумом риск-менеджмента в Общественном секторе/IRM, AIRMIC, ALARM – FERMA 2002.

***** Стандарты Международной организации по стандартизации/ИСО: 31000:2009, 9004:2009, 31010:2009 (*ISO*).

За основу при подготовке проекта Стандарта *ISO 31000* разработчиками был принят рассмотренный выше стандарт Австралии и Новой Зеландии, о чем, в частности, свидетельствует схожесть использованного подхода к определению и описанию процесса риск-менеджмента и его отдельных составляющих. Вместе с тем существуют некоторые отличия. Например, проектом Стандарта *ISO 31000* стадии «Идентификация риска», «Анализа риска», а также «Оценивание риска» рассматриваются не самостоятельно, а в качестве составляющих стадии «Оценка риска». Кроме того,

отдельно подчеркивается необходимость документирования процесса управления риском с учетом выгод повторного использования накопленной информации для целей управления, оценки затрат на создание и хранение документов и ряда других факторов.

Вместе с тем характеристика принципов риск-менеджмента и описание модели управления риском отделены в рамках стандарта от характеристики собственно процесса риск-менеджмента. Признается, что процесс управления риском не существует сам по себе, а должен стать составным элементом управления в орга-

низации, должен внедряться в организационную культуру, настраиваться под действующие в рамках организации бизнес-процессы.

Среди принципов управления риском, определяющих его эффективность, обращают на себя внимание следующие тезисы, приведенные в проекте стандарта:

- Риск-менеджмент создает стоимость, то есть вносит вклад в достижение поставленных целей, а также в совершенствование в таких областях как здоровье и безопасность человека, соответствие законодательным требованиям, защита

окружающей среды, финансовая деятельности, корпоративное управление, репутация.

• Риск-менеджмент — неотъемлемая часть организационных процессов в компании.

• Риск-менеджмент — составная часть процесса принятия решений в организации.

• Риск-менеджмент должен быть специально «настроен» с учетом специфики деятельности организации.

• Риск-менеджмент учитывает существование человеческого и культурного факторов.

Модель управления риском в соответствии со Стандартом ISO 31000 «Риск-менеджмент» представлена на рис. 6.

Обозначенные стандарты определяют цели, задачи, элементы системы, этапы процесса управления рисками, необходимую организационную структуру. Представленные в стандартах по риск-менеджменту подходы к организации процесса управления рисками носят общий внеотраслевой характер, отличаются различной степенью детализации. Стоит отметить, что более поздние итерации отраслевых стандартов — *Basel II*, *Basel III* и *Solvency II* (табл. 3) в качестве базового фундамента управления рисками используют методологию *COSO ERM*. Детальное сравнение различных стандартов представлено в табл. 4, которая является дополненной экспертами ПАРТАД на основе материалов [8 и 9].

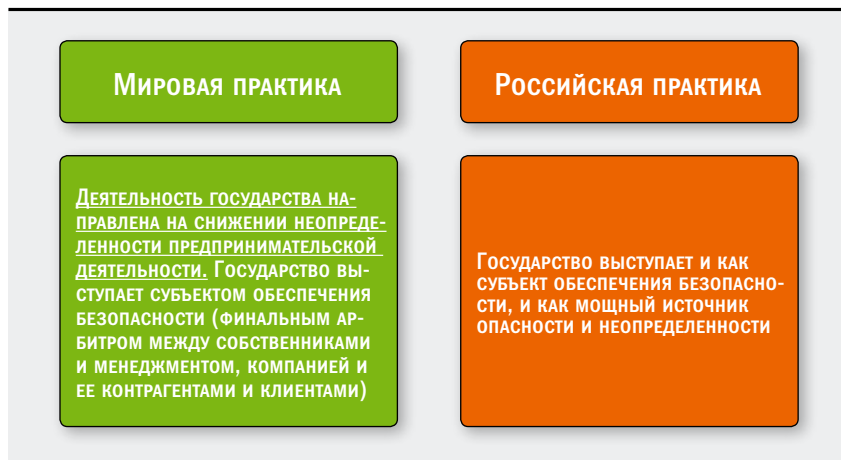
Рисунок 7. СТАНДАРТИЗАЦИЯ В МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ И РОССИИ



Рисунок 8. ОТЛИЧИЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РОССИИ И МИРЕ



Рисунок 9. ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВА НА РИСКИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА



СТАНДАРТЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ

- Пейте виски.
- Это не виски, это чай со льдом.
- Больше таинственности.
- А, понял. Буду делать вид, что думаю, где настоящий виски.

К/ф «Трудности перевода»

Применение выше изложенных подходов в рамках построения корпоративных систем риск-менеджмента в России поволит:

- проводить оценку применяемых компанией подходов к организации управления рисками как экспертам в самой организации, так внешним стейкхолдерам; выявлять слабые и сильные стороны корпоративного риск-менеджмента с точки зрения изложенных в стандартах общепринятых подходов;

- сократить затраты на подготовку основополагающих документов корпоративной системы управления риском и внесение необходимых изменений в организационную структуру, сосредоточившись на «настройке» типовых подходов под требования бизнеса;

- повысить эффективность процесса передачи функций по проектированию и внедрению корпоративных систем риск-менеджмента на аутсорсинг (в случае, если компания планирует прибегнуть к подобным услугам) вследствие появления возможности переложения на единую терминологическую базу рекомендации по построению отдельных элементов еди-

ной системы, поступающих от различных третьих организаций;

- обмениваться опытом в области риск-менеджмента в практической и теоретической плоскостях, в том числе на национальном и международном уровнях.

Однако будет полезным осветить некоторые нюансы, связанные с российской спецификой. Исторически, со времен советского прошлого, стандартизация в России распространялась «сверху», централизованно. И принципиальные отличия стандартизации в мировой практике и России представлены на рис. 7. Особенности построения системы управления рисками в нашей стране и мире изображены на рис. 8, а влияние государства на риски хозяйствующего субъекта — на рис. 9.

Качественное изменение пруденциального надзора над небанковскими участниками российского финансового рынка [10] вызвало со стороны регулятора значительный рост нормативных документов, связанных с деятельностью этих институтов. В первую очередь это затронуло деятельность страховых компаний, негосударственных пенсионных фондов (НПФов) и компаний инфраструктуры фондового рынка. Проходящая на наших глазах очередная пенсионная реформа также внесла существенные коррективы в требования работы НПФов. Банк России в новых нормативных документах обозначил вектор развития риск-ориентированных подходов в надзорной деятельности над небанковским сектором. Ожидаемые требования к организации служб управления рисками НПФов, дополнительные требования в области внутреннего контроля, новые ограничения по инвестиционной деятельности привлекли внимание не только пенсионной индустрии, но и смежных небанковских секторов рынка.

Серьезные опасения участников рынка вызваны мнением отдельных представителей регулятора, допускающих приближение новых требований в отношении небанковских институтов к нормам *Basel II, III*. Между тем специфика деятельности небанковских институтов и существующее законодательство не позволяют использовать для некредитных участников финансового рынка «кальку» с банковских нормативов. Знаменательно, что главный аудитор Банка России Валерий Горегляд в статье «Карт-бланш. Не Базелем единым» [11] даже в контексте банковского сектора отмечает: «Прежде чем вводить новые требования к банкам, необходимо проанализировать опыт первопроходцев».

Перефразировав этот тезис, можно сказать: «Прежде чем вводить нормативные требования к небанковским участникам российского финансового рынка, имеет смысл изучить международный опыт».

Очевидно, что регулятору придется учесть небанковские особенности некредитных институтов и найти такой подход риск-ориентированного регулирования, который бы не входил в противоречие с банковским и небанковским секторами. К сожалению, в России спешат принимать решения, в то время как адаптация требования *Solvency II* для страховых институтов ЕС и Великобритании длилась почти 10 лет.

Следует отдать должное Банку России, который, находясь в цейтноте (руководство страны ждет от ЦБ РФ активное участие в регулировании и, по сути, в формировании пенсионного и страхового секторов рынка), не вводит в срочном порядке узаконенные «наверху» нормативы, а стремится проанализировать опыт отраслевых российских СРО, разработавших свои отраслевые стандарты⁷. Проект требований к организации служб управления рисками в НПФах [12], подготовленный Банком России, а также Рекомендации по оценке системы оплаты труда в негосударственных пенсионных фондах [13] свидетельствуют о том, что регулятор подводит акционеров и топ-менеджеров НПФов к пониманию новой сущности риск-менеджмента, которая закреплена в международных стандартах. Эти документы Банка России демонстрируют, что в парадигме регулятора риск-менеджмент — это не дополнительная нагрузка на собственные средства участников рынка, а инструмент выстраивания новой более качественной среды управления. В ней управление рисками и внутренний контроль являются неотделимыми составляющими менеджмента, а учет рисков — необходимым индикатором для *KPI*. Такая концепция наиболее близка идеологии *COSO*. В любом случае этот стандарт управления рисками и внутреннего контроля не вступает в противоречие с международными отраслевыми стандартами для участников финансового рынка — *Basel III* и *Solvency II*. ■

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Баранов А. В. Звездное небо над нами и нравственный закон внутри нас (I часть) // Инвестор.ру // <http://www.investor.ru/article/33446/1815/>
2. Peter L. Bernstein Against the Gods. The Remarkable Story of Risk . Бернштейн П.

Против богов. Укрощение риска. М.: «Олимп-Бизнес», 2008.

3. Баранов А. В. Исторический экскурс о финансовом риск-менеджменте // Инвестор.ру // <http://www.investor.ru/community/content/48/1800/>

4. Баранов А. В. Служба риск-менеджмента НПФа — назревшая необходимость // Рынок ценных бумаг. 2010. Ноябрь.

5. Управление рисками организаций. Интегрированная модель, сентябрь 2004 COSO ERM The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission // http://www.valtars.ru/files/upload/Actual_info/coso_upravlenie_riskami_organizacii_integrirovannaya_model.pdf

6. Стандарты управления рисками. Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров.

Русское общество управления рисками // <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>

7. Международный Стандарт ISO 31000 Риск-менеджмент — Принципы и руководства // [http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/std/iso_31000-2009\(r\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/std/iso_31000-2009(r).pdf)

8. Шамонина М. А. Международные стандарты управления рисками: проблемы адаптации // Банковские технологии. 2007. Июнь.

9. Лансков П. М., Зенькович Е. В. Интегрированный подход к организации управления рисками и внутреннего контроля в рамках инфраструктурных институтов финансового рынка // Рынок ценных бумаг. 2014. Ноябрь.

10. Баранов А. В. Под мегарегулятором: что день грядущий нам готовит? // Там же. 2014. Март.

11. Горегляд В. П. Карт-бланш. Не Базелем единым // Независимая газета. 2015. 29 января.

12. Проект Указания Банка России «Об отдельных требованиях к организации системы управления рисками негосударственного пенсионного фонда» // Гарант.ру // <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70890632/?prime>

13. Письмо Банка России Негосударственным пенсионным фондам от 20.04.2015 г. № 015-51/3497 «Рекомендации по оценке системы оплаты труда в негосударственных пенсионных фондах» // Вестник Банка России. 2015. № 38 (1634), 29 апреля.

14. Базовый стандарт управления рисками и внутреннего контроля участника финансового рынка — члена СРО ПАРТАД // <http://www.partad.ru/materialy/all/insurance/>

⁷ Здесь следует отметить в первую очередь наработки НАПФ и ПАРТАД [14].