

**РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

*Развитию экономических систем органически присущи изменения, а значит и риск, определяемый как способ хозяйствования в условиях неопределенности. В современных публикациях по проблематике риска акцент все больше переносится на детализацию понятия риска, на выявление общих черт и особенностей риска в различных сферах и секторах экономики, а также специфику управления риском в формах общего и специального менеджмента предприятий. Однако при всей важности углубления в проблему риска остаются существенные разногласия относительно сущности этого понятия и в толковании адекватности форм и методов управления рисками в системе управления развитием предприятий, других экономических систем.*

*Ключевые слова: риск-менеджмент, факторы риска, риск-менеджер.*

На наш взгляд, существующее в литературе множество определений хозяйственного риска можно подразделить на объективистские, в которых акцентируются не зависящие от субъекта изменения среды, и субъективистские, или поведенческие, характеризующие реакцию субъекта хозяйствования на эти изменения. В первом случае риск определяется как вероятное событие с положительным либо отрицательным исходом, во втором – как метод или способ управления развитием субъекта хозяйствования в неопределенной для него ситуации.

Рисковые ситуации могут возникать под влиянием как внутренних, так и внешних факторов. Обычно внешние факторы классифицируют как неконтролируемые менеджментом предприятий, в отличие от внутренних, находящихся под его контролем. Однако при такой классификации нельзя упускать из виду, что влияние внешних, не зависящих от предприятия факторов должно быть предметом заботы и реагирования со стороны его менеджмента, отвечающего за поддержание предприятия в устойчивом состоянии. Эта функция не может быть снята с менеджмента даже в таких ситуациях, как, например, трагические события в Японии 2012 года. Вызванное мощным землетрясением цунами унесло тогда жизни десятков тысяч людей и разрушило систему радиационной защиты целого ряда атомных реакторов. То же самое, если не в большей мере касается ответственности риск-менеджмента в части контролирования факторов внутренней сферы.

Разумеется, что в повседневной практике, при нормальных условиях хозяйствования преобладают риски текущего, можно сказать «обычного» характера. К внешним факторам, вызывающим такие риски, относятся: колебания рыночной конъюнктуры, инфляция, изменение валютного курса, банковских ставок, условий кредитования и налогообложения, в законодательстве по труду и т.д. В числе причин и обстоятельств риска, обусловленных внутренними факторами, выделяются недостаточная квалификация и неопытность управленческого персонала и в особенности риск менеджмента предприятий.

В системе методов управления риск-менеджмент занимает особое, специфическое место, но зачастую в публикациях на эту тему структура и функции риск-менеджмента трактуются весьма рас-

ширительно. В обязанности риск-менеджеров входят разведка и сбор информации, анализ, прогнозирование, расчет и ревизия бизнес-процессов, оценка стоимости рисков. Он видит и сильные, и слабые стороны деятельности компании, знает все, что происходит в любом отделе, и прописывает такие сценарии работы, которые дают возможность избежать потери, но и не упустить выгод и преимуществ. Рисковики обязаны мгновенно реагировать на изменения, например, на действия конкурентов или перемены в законодательстве, предвидеть и сводить к минимуму любые негативные влияния, которым подвержен бизнес, не нанося при этом ущерба работе компании чрезмерной осторожностью, не тормозя динамику развития, не ограничивая свободу действий. Именно их работа помогает компаниям побеждать в конкурентной борьбе. Еще более широкий подход характерен для официальных документов, формирующих институциональную базу управления профессиональными рисками на ведомственном и государственном уровнях.

В настоящее время в Российской Федерации действует около трех тысяч законодательных актов в области управления профессиональным риском, 400 государственных и 900 отраслевых стандартов, 150 межотраслевых санитарных и гигиенических правил, а также ряд других документов. Дальнейшее развитие регулирования профессиональных рисков направлено к тому, чтобы вместо многочисленных межведомственных правил и норм, стандартов безопасности и т.д. функционировали два-три рамочных Федеральных закона и 150-300 технических регламентов. Так, Федеральный закон «О техническом регулировании» предусматривает унификацию законодательных норм в области управления профессиональным риском и перенос их с ведомственного уровня в плоскость общегосударственной политики. В целях гармонизации отечественного законодательства с современными международными документами имеется в виду использование директивы Европейского союза о безопасности и гигиене труда, стандарты Международной организации труда и Международной комиссии по радиологической защите, в которых приведена международная стандартизованная терминология по профессиональным рискам.

Особая важность придается документу МОР

ГО OSH2001, регламентирующему способы идентификации и оценки рисков, методы и структуру управления ими. Документ содержит рекомендации, которые помогут наладить контроль за факторами риска, минимизировать их путем разработки систем безопасности труда. Ставится вопрос, какие инструкции по безопасности действуют, когда человек покинул рабочее место и идет домой, выезжает на отдых за город или в другую страну, и кто обучит его навыкам управления персональным риском. Государственные меры по защите населения должны предусматривать наличие инструментов, которые позволят каждому человеку оценить свой персональный риск посредством анализа конкретных параметров угроз, а также будут содержать информацию о том, как его избежать [3].

Разумеется, столь широкий подход к управлению рисками имеет основание, но это лишь усиливает необходимость конкретизации механизмов и методов управления рисками, в особенности на микроуровне. Возможность такой конкретизации открывается при рассмотрении содержания и функций риск-менеджмента в структуре функций общего и всех видов специального менеджмента, включая антикризисный менеджмент, менеджмент изменений бифуркационного характера, менеджмент инноваций, маркетинг-менеджмент и другие виды специального менеджмента.

Представляется, что ситуация риска должна учитываться в любом из видов специального менеджмента, но это не значит, что риск-менеджер может быть специалистом по разрешению рискованных ситуаций во всех из них. Так, специалист в области антикризисного управления должен знать и уметь применять на практике методы и процедуры, направленные на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности предприятия и способствующие созданию условий для выхода из кризисного состояния. Менеджер – специалист по антикризисному управлению – это прежде всего арбитражный управляющий, которому переданы все функции по управлению предприятием. Оценка реальной возможности восстановить платежеспособность предприятия – должника является основанием для введения внешнего управления и санации, при которой предприятию оказывается финансовая помощь со стороны либо собственника, либо кредиторов, либо государства и иных лиц. Своими особенностями обладает процедура ликвидации, осуществляемая в порядке конкурсного производства и устанавливающая очередность удовлетворения требований кредиторов и имущественных прав персонала.

Представляется, что вклад риск-менеджмента в антикризисное управление будет тем более весомым, чем более квалифицированы и своевременны его меры и действия по снижению риска и предотвращению банкротства. Эффективность участия риск-менеджера в реализации этих мер зависит от того, насколько полно он владеет методами выявления и оценки риска, способами и инструментами управления рисками, включая избегание, удержание,

лимитирование, передачу (страхование) и др.

За годы рыночных преобразований российские предприятия и компании накопили немалый опыт построения и использования систем управления риском, их совершенствования и развития с учетом резко изменившихся условий хозяйствования. К числу таких компаний с полным правом относится ОАО «Ростелеком», где разработана и эффективно реализуется риск-ориентированный подход к ведению бизнеса [1].

Сегодня ОАО «Ростелеком» – национальная телекоммуникационная компания России – является крупнейшим российским оператором связи, предоставляющим услуги во всех сегментах отрасли на всей территории страны. С апреля 2011 г. к национальному оператору дальней связи Ростелеком присоединились межрегиональные компании связи ОАО «ЦентрТелеком», ОАО «СЗТ», ОАО «ЮТК», ОАО «ВолгаТелеком», ОАО «Уралсвязьинформ», ОАО «Сибирьтелеком», ОАО «Дальсвязь» и ОАО «Дагсвязьинформ».

Ростелеком занимает лидирующее положение на российском рынке услуг широкополосного доступа в Интернет (ШПД) и платного телевидения. Компания располагает самой большой транспортной сетью связи суммарной протяженностью около 500 тыс. км и уникальной инфраструктурой доступа («последней милей») к миллионам российских домохозяйств и корпораций.

Уникальное сочетание мощнейшей магистральной инфраструктуры и эксклюзивного владения «последней милей» является залогом успешного развития Компании как интегрированного оператора, предоставляющего полный комплекс телекоммуникационных услуг, а также реализации широких маркетинговых возможностей на динамично развивающихся региональных телекоммуникационных рынках.

Ростелеком – признанный технологический лидер в инновационных решениях в области «Электронного правительства», облачных вычислений, а также в телекоммуникационных продуктах для сфер здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг. Кроме того, Ростелеком стал безусловным лидером рынка услуг связи для российских органов государственной власти всех уровней, государственных учреждений и организаций.

Стабильное финансовое положение Компании подтверждается кредитными рейтингами. В 2012 г. международное рейтинговое агентство Fitch Ratings присвоило Компании рейтинг эмитента на уровне «BBB-» со стабильным прогнозом, а агентство Standard&Poor's подтвердило кредитный рейтинг Компании на уровне «BB+», прогноз «Стабильный».

В планах и прогнозах относительно будущих событий компания оперирует следующей информацией:

– оценка будущих операционных и финансовых показателей Компании, а также прогнозы относительно факторов, влияющих на приведенную стоимость будущих денежных потоков;

– планы Компании по участию в уставных капиталах других организаций, объединениях организаций и холдинговых структурах;

– планы Компании по развитию, строительству и модернизации сети, а также планируемые капиталовложения;

– динамика спроса на услуги Компании и планы Компании по развитию существующих и продвижению новых услуг, а также планы Компании в области ценообразования и тарифной политики;

– планы по совершенствованию практики корпоративного управления в Компании;

– будущее положение Компании на телекоммуникационном рынке и прогнозы развития рыночных сегментов, в которых работает Компания;

– экономические прогнозы и ожидаемые отраслевые тенденции;

– возможные регуляторные изменения и оценка влияния тех или иных нормативных актов на деятельность Компании;

– иные планы и прогнозы Компании в отношении еще не произошедших событий.

Менеджмент компании исходит из того, что прогноз относительно будущих событий связан с влиянием факторов риска, неопределенности, а также иных факторов, вследствие которых действительные результаты в итоге могут не соответствовать заявленным. Данные риски, факторы неопределенности и иные факторы включают в себя:

– риски, связанные с возможным изменением политических, экономических и социальных условий в России, а также мировых экономических условий;

– риски, относящиеся к области российского законодательства, правового регулирования и налогообложения, включая законы, положения, указы и постановления, регламентирующие отрасль связи Российской Федерации, деятельность, связанную с выпуском и обращением ценных бумаг, а также валютный контроль в отношении российских компаний, не исключая официального толкования подобных актов регулирующими органами;

– риски, касающиеся деятельности Компании, среди которых выделяются: возможность достижения запланированных результатов, уровней рентабельности и темпов роста; способность к формированию и удовлетворению спроса на услуги Компании, включая их продвижение; способность Компании оставаться конкурентоспособной в условиях либерализации российского рынка телекоммуникаций;

– технологические риски, связанные с функционированием и развитием инфраструктуры связи, технологическими инновациями и конвергенцией технологий;

– прочие риски и факторы неопределенности.

Большинство из указанных факторов находится вне возможности контроля и прогнозирования со стороны Компании. Поэтому менеджмент компании не рекомендует полагаться на однозначные оценки относительно будущих событий. Компания не принимает на себя обязательств публично пересматривать данные прогнозы – ни с целью отразить более

поздние события или обстоятельства, ни с целью указать на непредвиденно возникшие события – за исключением тех случаев, когда это требуется в соответствии с применимым законодательством.

В целях управления возможными рисками в Компании внедрен и развивается риск-ориентированный подход к ведению бизнеса, призванный обеспечить принятие наиболее эффективных управленческих решений руководством Компании в условиях неопределенности, а также выявить возможности для достижения целей Ростелекома.

Советом директоров Компании ежегодно утверждается Программа по управлению рисками, осуществляется регулярная актуализация рисков с разработкой и последующим мониторингом планов действий по снижению до приемлемого уровня. В ходе проработки и реализации оперативных бизнес-решений Компания осуществляет рассмотрение связанных с ними рисков, в том числе на коллегиальной основе в рамках обсуждений на заседаниях Совета директоров, Комитета по аудиту Совета директоров, Правления, рабочих групп и совещаний.

К числу наиболее существенных рисков, которые могут повлиять на деятельность Ростелекома, относятся риски, связанные с усилением конкуренции в отрасли связи. Дальнейшее усиление конкуренции, в том числе в результате появления новых операторов, а также развитие услуг, замещающих традиционные услуги связи, может сократить долю рынка, занимаемую Компанией, и, соответственно, доходы от оказания данных услуг.

После присоединения межрегиональных компаний связи Компания оказывает услуги телефонной связи, доступа в сеть Интернет, платного телевидения и мобильной связи в регионах, для которых характерен высокий уровень конкуренции. В результате демополизации рынка междугородной и международной связи 44 компании получили лицензии на оказание услуг междугородной и международной связи. Из числа операторов, получивших лицензии на оказание услуг междугородной и международной связи, в 2012 г. услуги дальней связи (кроме Ростелекома) предоставляли следующие операторы – ОАО «МГТ», ОАО «ВымпелКом», ЗАО «Компания ТрансТелеКом», ООО «Эквант», ОАО «Арктел», ЗАО «Синтерра», ОАО «МТС» и другие.

Стремительное развитие мобильных средств связи обеспечивает операторам сотовой связи широкий доступ к конечным пользователям телефонных услуг на всей территории страны. Мобильные операторы располагают техническими возможностями и могут осуществлять передачу трафика на МГ и МН, зонах и местном уровнях, используя собственные сети и сети конкурирующих операторов связи. Отсутствие паритета с конкурентами по покрытию и низкая скорость строительства и развития мобильного бизнеса могут повлиять на деятельность Компании. Стратегия Компании предусматривает отдельный фокус на развитии мобильного бизнеса и каналов продаж в приоритетных регионах.

Повсеместное строительство конкурентами сетей широкополосной передачи данных по техно-

логии FTTx и PON с движением строительства от городов-миллионников к городам с населением от 50 тыс. человек приводит к конкуренции по технологиям предоставления услуги и снижению спроса на существующую у Компании xDSL-технологию. Существует риск снижения доли Компании на рынке в регионах отсутствия в достаточном объеме сетей по технологии FTTx/PON.

Активное развитие IP-телефонии также может существенно усилить конкуренцию на российском рынке голосовых услуг связи. Технология IP-телефонии позволяет обеспечить более оптимальную структуру затрат по сравнению с затратами операторов телефонной сети общего пользования. Кроме того, распространение широкополосного Интернета в России и во всем мире делает услуги IP-телефонии привлекательной альтернативой более дорогим услугам связи, предоставляемым традиционными и мобильными операторами. Рост конкуренции со стороны операторов, предлагающих услуги IP-телефонии, может негативно повлиять на возможности Компании по привлечению новых и сохранению действующих клиентов, а также привести к снижению маржи операционной прибыли и утрате доли рынка.

В 2012 г. ряд компаний, в том числе «Ростелеком», заявили о планах коммерческого запуска беспроводных услуг на базе стандарта LTE, что также повлечет усиление конкуренции как на рынке беспроводных услуг, так и конкуренцию с традиционными способами доступа в сеть Интернет. На текущий момент услуги LTE в РФ оказывают следующие компании – «Скартел», «МегаФон», «МТС» и «Ростелеком» [2].

К концу 2013 г. Ростелеком в рамках защиты лицензии LTE, помимо Краснодарского края, построил сети LTE в Республиках Хакасия и Северная Осетия – Алания, Сахалинской области, Чукотском и Ненецком автономных округах, Еврейской автономной области. Отставание от конкурентов в развитии сети LTE может негативно повлиять на деятельность Компании в среднесрочной перспективе. Ростелеком проводит взвешенную политику приобретения и последующей интеграции привлекательных активов на рынке связи в соответствии со стратегическими приоритетами.

Возможные слияния и поглощения или укрупнение основных игроков на рынке ИКТ России потенциально могут повлиять на деятельность Компании. Поэтому Ростелекому необходимо проводить взвешенную политику приобретения и последующей интеграции привлекательных активов в соответствии со своими стратегическими приоритетами. С целью снижения данного риска Компания осуществляет постоянный мониторинг деятельности конкурентов, включая мониторинг соответствия их деятельности требованиям законодательства, проводит мероприятия, направленные на разработку новых и повышение конкурентоспособности существующих услуг, и, при необходимости, разрабатывает соответствующие контрмеры.

*Риски, связанные с изменениями существующих*

*и появлением новых технологий оказания услуг в отрасли связи.* Многие услуги, оказываемые Компанией (доступ в Интернет, IPTV, IPVPN и др.), включают в себя различные технологические компоненты, подверженные быстрым и существенным изменениям.

Появление новых или существенное изменение существующих технологий может сделать услуги Общества неконкурентоспособными и потребовать дополнительных инвестиций в развитие услуг для обеспечения их конкурентоспособности. Кроме того, инвестиции в новые технологии, по которым отсутствует опыт внедрения, могут оказаться коммерчески необоснованными, потребовать большего времени на внедрение или потребовать дополнительных расходов, которые не были предусмотрены изначально.

Указанные изменения могут негативно отразиться на финансовых результатах Компании и внедрении новых продуктов и услуг. С целью снижения данного риска создано специализированное подразделение, которое осуществляет постоянный мониторинг технологических инноваций, осуществляется разработка и реализация планов внедрения новых продуктов и услуг с учетом лучшей практики в соответствующих областях. Ростелеком анализирует возможности использования новых технологий и предложения продуктов на их базе, в том числе на стыке отраслей.

*Риски, связанные с недостаточностью пропускной способности и функциональных возможностей сети связи компании и возможным снижением отдачи на инвестиции в сеть связи.* Интенсивное развитие услуг, основанных на использовании сети передачи данных, становится одним из основных драйверов роста телекоммуникационного рынка. Для обеспечения указанного развития необходимо постоянное расширение пропускной способности и функциональных возможностей сети передачи данных. Ростелеком осуществляет значительные инвестиции в развитие и упрочнение существующей сети передачи данных. Однако в случае, если прогнозы Компании в отношении развития спроса на указанные услуги не будут соответствовать рынку, а также в случае несвоевременной реализации планов по развитию сети передачи данных, рост доходов от указанных услуг может быть ограничен.

Значительный рост объемов трафика в сетях передачи данных, требующий инвестиций в их расширение, сопровождается снижением тарифов для конечных пользователей в расчете на объемные показатели. В этой связи также существует риск снижения отдачи на инвестиции в сеть передачи данных по мере дальнейшего снижения удельных тарифов и насыщения рынка услуг передачи данных. Для цели управления рисками снижения отдачи от инвестиционных проектов Компания реализует программу по повышению эффективности инвестиций, включающую, в том числе внедрение по-проектной и по-объектной системы мониторинга и контроля реализации инвестиционных проектов.

*Риски, связанные с невостребованностью те-*

кущих и разрабатываемых продуктов и услуг Компании. В настоящее время основную часть доходов Компании составляют доходы от традиционных услуг – междугородной и международной связи и аренды каналов. Кроме того, в последнее время Компания осуществляет разработку и продвижение новых современных инновационных продуктов и услуг связи, в том числе услуг высокоскоростного доступа в Интернет на основе оптико-волоконных каналов связи, организации частных виртуальных сетей (IP VPN), телевидения и др.

При условии продолжения снижения спроса на традиционные голосовые услуги, которое не будет компенсировано потреблением новых услуг, предлагаемых Компанией, этот риск может оказать существенное влияние на финансовые результаты и перспективы развития Компании. Для минимизации возможных последствий Компания развивает продукты на базе IP-технологий. Также Компания оптимизирует продажи, разрабатывает и применяет новые принципы и подходы к пакетированию голосовых услуг с другими услугами.

*Риски, связанные с невыполнением или несвоевременным выполнением обязательств перед заказчиками и клиентами по наиболее крупным проектам.* В настоящее время Компанией реализуется ряд сложных проектов, в том числе федерального масштаба, связанных с использованием высокотехнологического оборудования со значительными затратами и длительными сроками исполнения. Успешная реализация таких проектов требует выполнения на высоком уровне всех основных этапов, включая планирование, взаимодействие с контрагентами, в том числе с государственными органами, финансирование, выполнение работ.

Некачественная или несвоевременная реализация Компанией указанных проектов, в том числе по причинам, не зависящим от Компании – недоработки со стороны соисполнителей проектов, непредсказуемые изменения требований заказчика к результатам проектов - может привести к негативным финансовым и репутационным последствиям. В ряде случаев, как в проектах «Отраслевые сервисы», «Электронное правительство» и в уже реализованном проекте «Сочи- 2014», реализация непосредственно связана с важными государственными задачами, имеющими, в том числе, значимый социальный эффект.

С целью снижения данного риска офисы управления наиболее крупными проектами выделены в отдельные подразделения Компании, в рамках которых осуществляется постоянная координация деятельности Компании и контрагентов в соответствии с планами-графиками проектов.

*Риски, связанные с возможным изменением цен на сырье и услуги, используемые Компанией в своей деятельности.* Рост расходов Ростелекома по регулируемым услугам связи без соответствующей коррекции тарифов может привести к снижению

рентабельности, что может оказать негативное влияние на финансовые результаты Компании.

С целью снижения данного риска Компания осуществляет мероприятия по оптимизации себестоимости оказываемых услуг и повышению операционной эффективности.

*Риски, связанные с возможным изменением цен и тарифов на продукцию или услуги Компании.* В связи с тем, что Ростелеком включен в Реестр субъектов естественных монополий, деятельность Компании подвержена регулированию со стороны антимонопольных органов и Федеральной службы по тарифам. В настоящее время ФСТ регулирует тарифы Компании на услуги междугородной телефонной связи, оказываемые на всей территории Российской Федерации, и на услуги местной и внутризональной телефонной связи. В целом регулирование тарифов Компании позволяет устанавливать конкурентоспособные и экономически обоснованные тарифы. Существует риск снижения рентабельности по регулируемым услугам в случае роста расходов без соответствующей коррекции регулируемых тарифов.

С целью снижения данного риска Ростелеком взаимодействует с регулирующими органами по установлению оптимальных тарифов, а главное осуществляет мероприятия по оптимизации себестоимости оказываемых услуг и повышению операционной эффективности.

С целью усиления рыночной позиции на рынке ИКТ Компания анализирует рынок на предмет возможных приобретений и приобретает компании в соответствии со своими стратегическими приоритетами. Неэффективная интеграция приобретаемых компаний в случае выявления фактов, не известных Компании на момент приобретения, может привести к дополнительным затратам и к недостижению заявленных синергий. Для управления данным риском Компания разрабатывает план интеграции приобретаемых компаний и осуществляет контроль его исполнения. В целом риск-ориентированный подход в стратегическом и оперативном управлении способствует устойчивому развитию компании на фоне динамических изменений в отрасли.

#### *Список литературы:*

1. *Годовой отчет открытого акционерного общества междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» по итогам 2013 г.* [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.rostelecom.ru/upload/iblock/d90/Annual\\_report\\_2013.pdf](http://www.rostelecom.ru/upload/iblock/d90/Annual_report_2013.pdf).

2. *Годовой отчет открытого акционерного общества междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» по итогам 2012 г.* [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.rostelecom.ru/upload/iblock/c77/Annual\\_report\\_2012.pdf](http://www.rostelecom.ru/upload/iblock/c77/Annual_report_2012.pdf).

3. *Управления профессиональным риском* [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.riskm.ru/item/94>

**Плахова Любовь Васильевна**

д.э.н., доцент кафедры менеджмента

Орловского государственного института экономики и торговли

*E-mail: plahova0505@yandex.ru*

**Верижников Андрей Павлович**  
*аспирант кафедры менеджмента  
Орловского государственного института экономики и торговли  
E-mail: veris57@mail.ru*