РИСК БЕЗ СТРАХА И УПРЕКА

В КРИЗИСНЫЕ ВРЕМЕНА ВСЕ, КАК ОБЫЧНО, ВСПОМИНАЮТ О ТОМ, ЧТО ЛЮБОЙ БИЗНЕС — ДЕЛО РИСКОВАННОЕ. КОНСУЛЬТАНТЫ ЖЕ НАПОМИНАЮТ, ЧТО ПОДОБНЫЕ РИСКИ ВПОЛНЕ ПОДДАЮТСЯ ОЦЕНКЕ. ГЛАВНОЕ — ПОНЯТЬ, НЕ ОКАЖЕТСЯ ЛИ СИСТЕМА ОЦЕНКИ РИСКОВ СТОЛЬ ДОРОГА ИЛИ СЛОЖНА, ЧТО ЕЕ УСТАНОВКА СДЕЛАЕТ НЕРЕНТАБЕЛЬНЫМ САМ БИЗНЕС. ПЕТР РУШАЙЛО

СКАНДАЛЬНЫЙ БИЗНЕС Что такое риски, на интуитивном уровне, наверное, понимает любой бизнесмен. Однако далеко не во всех отраслях предприниматели уделяют должное внимание этим вопросам и уж тем более прибегают к помощи профессиональных консультантов. Понятно, что, например, в банковском или страховом деле без отлаженной системы управления рисками не обойтись: там это, по сути, основа бизнеса — именно на умении грамотно управлять рисками и зарабатываются деньги. В промышленности до относительно недавнего времени контроль рисков зачастую сводился к технике безопасности.

Однако, отмечают эксперты, в последние годы ситуация начала меняться. Андрей Кузьмищев, директор по консалтингу департамента управленческого консалтинга компании IBS: «Где-то в конце 1990-х — начале 2000-х годов после ряда крупных корпоративных скандалов, таких, как дело Enron, западное деловое сообщество озаботилось очень простым вопросом: каким образом владельцы компаний или инвесторы могут быть уверены в том, что компании в будущем будут достигать поставленных целей? То есть встал вопрос о том, что нужна какая-то управленческая технология, которая даст инвесторам уверенность в том, что дела в компании будут идти так, как они ожидают. Соответственно, оформилась концепция корпоративного управления рисками, или корпоративной системы управления рисками, суть которой в том, что управлять необходимо всеми существенными рисками на всех уровнях компании и на системной и постоянной основе».

Вероника Чарлесворт, директор отдела консультационных услуг, PricewaterhouseCoopers в России: «Основная проблема систем управления рисками — отсутствие именно комплексного, структурированного подхода к управлению рисками. Безусловно, во всех компаниях в какой-то мере рисками управляют, в большинстве случаев неформально, на уровне отдельных бизнес-функций. Все они начинают решать вопросы реагирования на риски по-своему. Это приводит, как правило, к тому, что возникают некие обособленные очаги управления рисками. В результате руководство и совет директоров компании не имеют целостной картины существующих и потенциальных рисков и механизмы управления рисками сводятся к реагированию на уже случившиеся события».

Помимо необходимости контроля со стороны акционеров еще одной причиной роста интереса к проблеме контроля над рисками стал финансовый кризис. Татьяна Берштейн, руководитель практики управления финансами и эффективностью деятельности московского офиса Accenture: «Если говорить о крупных вертикально интегрированных предприятиях, то в связи с событиями последнего года, то есть в связи с кризисом, компании очень сильно стали интересовать риски, связанные с изменением цен на их основную продукцию и с прочими внешними факторами, то есть с теми, которыми компания не управляет».

СИСТЕМНЫЙ ЗАХОД Что же представляет собой система управления рисками? В принципе все просто. В деятельности каждого предприятия есть риски, которые можно оценить. Это могут быть как технологические сбои, так и элементарные ошибки персонала. Оценка рисков — это, по сути, оценка ущерба, который грозит предприятию в случае, если какое-нибудь неприятное событие все-таки произойдет. А система оценки рисков — набор процедур, позволяющих минимизировать данный ущерб.

Андрей Кузьмищев: «Есть „классическая“ структура процесса управления. Например, менеджер по продажам планирует продать неких изделий на миллион рублей в следующем месяце. Дальше он организует какие-то мероприятия по продажам, исполняет их и смотрит, что получилось. А управление рисками — это как бы обратная сторона этого процесса, когда на этапе планирования этот же менеджер должен ответить на вопрос: а что может в будущем такого произойти, что помешает мне выйти на данный уровень продаж? И составить список рисковых событий. В него могут включаться действия конкурентов, внутренние ошибки в процессах, словом, все, что может помешать достижению поставленной цели. Дальше из всего этого списка он должен выбрать нечто существенное, что, по его мнению, наиболее сильно повлияет на ситуацию и с наибольшей вероятностью произойдет. А затем, проанализировав, насколько адекватно управляются данные риски на текущий момент, принять решение о необходимости дополнительных процедур по управлению рискам. Затем разработать и реализовать эти процедуры. А в итоге — оценить их результаты. Системность в управлении рисками как раз и заключается в том, что каждый менеджер, начиная с членов совета директоров и заканчивая средним и младшим управленческим звеном, начинает подобные действия выполнять с должной периодичностью. Информация об исполнении этого процесса, то есть о рисках, об их существенности, о том, что с ними делать, о том, что в данном плане получается, а что нет, обрабатывается и агрегируется в масштабах компании. Тогда на верхнем уровне, например, можно построить карту рисков всей компании, на уровне каждого менеджера можно сделать карту рисков того блока, который он ведет».

Татьяна Берштейн: «Обычно деление идет, как минимум, на три-четыре крупные группы рисков. Первый тип — это бизнес-риски, они управляются отдельно. Второй тип — это финансовые риски, такие, как валютные, кредитные и т. д. И третья группа рисков — это операционные риски, которые обычно больше всего волнуют производственные компании — просто по причине того, что реализация операционного риска может привести к остановке или сокращению производственной деятельности предприятия. Классификация рисков может меняться в зависимости от потребностей бизнеса.

Типовые сложности связаны с тем, что риски, которые выбираются для оценки, должны быть понятными, управляемыми и измеряемыми. Например, мы вышли на улицу, случайно что-то на нас упало — астероид, скажем, прилетел. Это тоже риск, но плохо управляемый и слабо измеряемый. Но если мы хотим управлять риском, мы должны уметь его измерять и должны иметь четкие варианты (опции) по его минимизации. Потому что если абстрактные понятия закладывать в систему — будет абстрактный результат».

Сергей Ковтун, директор направления «Финансовый сектор» компании BearingPoint: «Обычно в системе управления рисками выделяют следующие виды рисков: кредитный, рыночный (ценовой, валютный, товарный, процентный), риск ликвидности, операционный, стратегический, а также репутационные и юридические риски. Риск, которому подвержена любая компания вне зависимости от отраслевой принадлежности,— это кредитный риск. Данный вид риска более актуален для банков, чем для коммерческих компаний, тем не менее умение правильно оценивать риски, связанные с дебиторами,— это одна из ключевых задач риск-менеджмента. Помимо кредитного риска в зависимости от того, чем занимается компания, она будет подвержена и другим видам риска. Если это производственная компания, то на первый план могут выходить операционные риски, связанные с производством той или иной продукции. Если это компания, которая задействована в торговле, приоритетом в управлении рисками может стать рыночный риск и т. д. Задача высшего руководства компании и специалистов подразделения, занимающегося управлением рисками,— определить наиболее существенные риски и начинать выстраивать систему по их управлению».

ПРЕДВЫБОРНАЯ ОЦЕНКА Перед тем как решать вопрос о построении качественно новой системы управления рисками, стоит оценить существующее положение дел. Поскольку — осознает это руководство или нет — любая компания своими рисками так или иначе управляет.

Вероника Чарлесворт: «В какой-то степени система управления рисками есть у всех предприятий, у всех компаний. Только некоторые, например, решают подобные вопросы, рассматривая риски на периодических заседаниях руководства. В нашей практике был пример, когда у клиента раз в неделю правление встречалось, рассматривало в оперативном порядке риски, как возникшие, так и потенциальные, и справлялось с поставленными задачами. Но здесь речь идет о достаточно молодой компании, у которой не было каких-то зрелых бизнес-процессов, процедур и т. д. С ростом — как географическим, так и сложностей бизнеса — возникает потребность более структурированного подхода. Я думаю, что если компания задалась этими вопросами, нужно провести некую оценку существующих процессов: насколько всеобъемлющи они, насколько интегрированы между собой и насколько стандартизированы. Это можно сделать или своими силами, или с привлечением независимых экспертов, которые могут сказать, насколько существующие процессы управления рисками эффективны или неэффективны и что конкретно нужно менять. Конечно, не стоит стремиться к идеалу до такой степени, чтобы все время и силы тратить на совершенствование процессов управления рисками — это просто не выгодно».

Партнер группы компаний «BDO Юникон» Олег Соколов: «При оценке качества существующей в компании системы управления рисками нужно учитывать как внешние показатели, так и внутренние. К внешним можно отнести волатильность финансовых результатов — признаком качества здесь служит отсутствие как провалов, так и всплесков. Еще один показатель — отсутствие каких-то эксцессов, когда про компанию в СМИ как можно реже пишут что-либо негативное. Внутренние же показатели — это то, что интересует акционера. Есть бюджет, есть некоторые расчетные коэффициенты, планы по прибыльности — выполняются они или нет? Если каждый месяц или каж-

ПОМИМО НЕОБХОДИМОСТИ КОНТРОЛЯ СО СТОРОНЫ АКЦИОНЕРОВ ЕЩЕ ОДНОЙ ПРИЧИНОЙ РОСТА ИНТЕРЕСА К ПРОБЛЕМЕ КОНТРОЛЯ НАД РИСКАМИ СТАЛ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС

REUTERS

ЧРЕЗВЫЧАЙНОЕ ПРОИСШЕСТВИЕ — ОТНОСИТЕЛЬНО МЕЛКИЙ РИСК, ПРИСУЩИЙ РОССИЙСКОМУ БИЗНЕСУ