

дый квартал нужно их пересматривать, значит, либо мы не умеем бюджетировать, либо мы не умеем управлять рисками. Следующее — четкое разделение полномочий. Чем реже совет директоров или высший менеджмент вмешивается в оперативную работу, тем выше показатель надежности управления рисками. Поскольку это означает, что каждый человек знает, что он делает, как он своими рисками управляет. И также важный показатель устойчивости системы управления рисками — это отсутствие конфликтов между советом директоров и менеджментом. Если у совета директоров нет претензий к менеджменту, значит, менеджмент справляется со своей задачей и управляет рисками».

Андрей Кузьмищев: «Есть такое понятие, как зрелость компании в области риск-менеджмента. И существуют методики его определения, разработанные разными организациями. Мы лично придерживаемся точки зрения, что есть пять уровней развития компаний по данному критерию. Первый — это некое интуитивное управление рисками, пятый — это так называемая best practice (лучшая практика). То, на каком уровне находится компания в данный момент, можно определить с помощью ряда несложных тестов — условно говоря, задавая структурированные вопросы относительно различных элементов системы управления рисками.

Когда можно сказать, что в компании есть система управления рисками? Во-первых, когда есть реестр рисков компании. То есть когда можно куда-то прийти и посмотреть список рисков, их оценки, какие конкретно люди за них отвечают, соответствующую отчетность, процедуры, статистику и т. д. Организовано это может быть по-разному. Если мы приходим к начальнику отдела сбыта и спрашиваем, какие у него риски, а он говорит: да нет у меня никаких рисков, у меня все нормально — тогда понятно, что уровень зрелости в области риск-менеджмента достаточно низкий».

ГЛАВНЫЙ ВЫБОР Обезопасить себя от рисков — понятное желание каждого бизнесмена. Проблема, однако, в том, что в общем виде данная задача неразрешима: все риски учесть попросту невозможно. Это признают и консультанты, специализирующиеся на разработке систем управления рисками. Поэтому, говорят они, требования к системе управления рисками не являются стандартными — по сути, они определяются той моделью ведения бизнеса, которую выбирает конкретное предприятие.

При этом, как в известной поговорке, спасение утопающих всецело в их руках. Риски, а также степень их важности каждый определяет, что называется, по себе. Вероника Чарлесворт: «Не существует одинакового для всех „рецепта“ управления рисками, каждая компания адаптирует общепринятые процедуры и методологии к специфике своего бизнеса. Сами принципы построения системы управления рисками более или менее одинаковы везде, в каждой компании могут существовать более или менее формальные процедуры и механизмы управления рисками».

Тем не менее некие общие подходы все же существуют. Все они, по сути, сводятся к ряду довольно понятных шагов. Для начала риски нужно выявить. Потом понять, какими из них нужно и можно управлять. И, наконец, создать систему управления рисками, соответствующую потребностям предприятия.

Олег Соколов: «Специфика управления рисками зависит от того, как совет директоров и менеджмент поставят задачу, насколько они сами готовы этим управлять. Потому что идеология закладывается сверху. Соответственно, от того, насколько акционер серьезно к этому относится, и зависит сумма инвестиций в эту систему. Мы можем взять опытных риск-менеджеров, мы можем открыть подразделение, которое будет централизованно управлять рисками — это уже детали.

Если акционеры или совет директоров установили критерии аппетита к риску, тогда менеджерам более понятно, что они должны делать в этой связи. Когда же совет директоров просто говорит, что надо управлять рисками, менеджмент сам уже решает, как ему нужно выстраивать систему. И это, наверное, не совсем правильно».

Сергей Ковтун: «Безусловно, все, что делает компания, зависит от той стратегии, которая заложена формально или неформально топ-менеджментом и акционерами данной организации. В соответствии с принятой стратегией и операционной моделью компании система управления рисками может отсутствовать в организации как таковая, а может быть поставлена задача построения глобальной, всеобъемлющей системы, что по-английски называется enterprise risk management system, которая покрывает все вопросы управления рисками и полностью инкорпорирована как в повседневную операционную деятельность, так и стратегическое управление компанией. Очевидно, что управление рисками всегда идет за бизнесом, так как в любом случае определяющими для организации являются те области деятельности, которые приносят ей непосредственный доход.

Если говорить об оптимальном соотношении „цена-качество“ для IT-систем управления рисками, здесь, возможно, уместна аналогия с автомобилями. Вы можете купить „Оку“, она будет ездить и удовлетворять ваши потребности, вы можете купить „Майбах“. Здесь каждый выбирает в соответствии со своими возможностями. Для кого-то на данном этапе развития бизнеса достаточно и „Оки“. Кому-то нужен „Майбах“. Выбирая ту или иную IT-систему, принимают во внимание уровень сложности бизнеса, объем операций, целевую скорость принятия управленческих решений, и, конечно, это еще и вопрос имиджа».

Именно поэтому, признают эксперты, самое сложное — договорится с заказчиком «на берегу», понять цели системы управления рисками. Тем более в российских условиях, когда многие топ-менеджеры предприятий сами не до конца осознают, чего можно требовать и ожидать от подобных нововведений. Хотя именно они и должны как принимать ключевые решения по внедрению системы управления рисками, так и по контролю качества ее работы.

Татьяна Берштейн: «Вопросы выявления рисков, важных с точки зрения стратегических целей компании, а также согласования методов управления ими с руководством компании являются одними из самых трудных. Поэтому приходится предлагать различные варианты по определению, а также по отслеживанию и по оценке рисков. Тут самое главное — обосновать эффективность управления рисками и рассчитать так называемый бизнес-кейс, чтобы подтвердить, насколько та система по управлению рисками, которую мы предлагаем, позволит сократить или оптимизировать риски.

В первую очередь в выявлении и анализе рисков участвуют ключевые сотрудники и топ-менеджмент компании. Если рассматривать бизнес-риски, очень часто в процессе участвуют стратегические подразделения компании. Производится оценка потенциальных рисков, которыми надо управлять, определяются параметры, по которым можно управлять каждым конкретным риском. Потом эта модель должна обсуждаться на очень высоком уровне, для того чтобы руководство компании подтвердило, что управление именно этими рисками интересует руководство компании.

Кроме того, нужна система по отслеживанию качества внедрения системы по управлению рисками. Недостаточно просто разработать модель как таковую, определить, какие риски и как мы меряем, как мы их отслеживаем, самое важное в этом случае — дойти до конца и убедиться в достижении результатов».

Вероника Чарлесворт: «Общий тон корпоративной культуры и управления, и в том числе принципов управ-

ления рисками и внутреннего контроля, должны задавать совет директоров и высшее руководство компании. Бессмысленно начинать внедрять систему управления рисками, если среди высшего руководства и совета директоров нет согласия и понимания того, зачем это нужно. В компании с эффективными механизмами управления совет директоров в том числе регулярно рассматривает ключевые риски (топ 15–20) и то, насколько эффективно они управляются, а также следит за состоянием системы внутреннего контроля в целом. В круг обязанностей руководителей высшего звена также входит мониторинг ключевых рисков. Понятно, что у каждой функции или бизнес-подразделения может насчитываться 10–30 рисков, при этом по компании в целом количество рисков измеряется сотнями, но только самые основные попадают на „радар“, которым занимается высшее руководство и совет директоров».

ТРУДОВЫЕ РЕЗЕРВЫ И так, сама по себе система управления рисками принципиально ничего сложного собой не представляет. Задача выглядит следующим образом. Компания должна выявить присущие ее бизнесу риски и научиться их контролировать. Таким образом, процесс естественным образом разбивается на две части: методологическую (анализ бизнес-процессов и выявление присущих им рисков) и внедренческую (отладка системы, позволяющей контролировать риски в рабочем режиме). Условно говоря, если риском для компании является пожар на некотором участке, этот риск надо сначала идентифицировать, потом, если нужно, минимизировать (купить страховку или огнетушитель), а потом продумать план действий на случай реализации данного риска (сообщить рабочим телефон пожарной службы). Все вроде бы действительно несложно, однако на практике компаниям зачастую сложно самостоятельно справиться с описанным набором задач.

Олег Соколов: «Роль консультанта — это в первую очередь знание методологии. Кроме того, внешнему консультанту проще помочь договориться совету директоров и менеджменту или менеджерам между собой относительно того, как должна выглядеть система, кто за что будет отвечать.

Да и налаживать систему управления рисками легче внешнему консультанту. Понятно, что в любой компании помимо формальных лидеров есть еще неформальные — те, которые готовы развиваться дальше, у которых есть устремления. Их сразу надо вовлечь — они будут продвигать новую систему. Еще важно объяснить людям, что управление рисками — это не какой-то отдельный процесс сам по себе, что он встроен в процессы управления компанией. Кроме того, само по себе внедрение требует значительных ресурсов, которые не будут востребованы далее, в процессе эксплуатации, так что компаниям нет смысла проводить именно внедренческие работы своими силами. А есть еще процедуры составления всяких отчетов и т. д. Я уже не говорю об автоматизации, потому что, если это крупный холдинг и ему необходимо выполнять процедуры подготовки отчетности для инвесторов, информацию о рисках нужно постоянно иметь под рукой. В других компаниях достаточно Excel.

Когда мы выявили риск, надо понять, есть ли какие-то методы управления им — например, он страхуется либо вводятся некие дополнительные процедуры внутреннего контроля, которые уменьшают этот риск. И здесь вопрос, насколько этот контроль достаточен. Нужно ли мне еще, допустим, для того, чтобы охранять какой-то забор, нанять одного сторожа или мне нужно на него повесить колючую проволоку под напряжением и еще взвод охраны поставить. Понятно, что затраты разные. Соответственно, чтобы понять, какие нужны затраты, акционеру нужно понять, сколько он в случае чего потеряет. Если достаточно, что у

меня просто забор высокий, через него не перепрыгнут, мне больше ничего не надо. В каких-то случаях акционер готов потерять какую-то сумму, но ему нужно оценить эти потери. Вот для этого и нужна оценка рисков».

Что касается стоимости систем, а также услуг консультантов, на эту тему последние, как всегда, говорят довольно расплывчато.

Сергей Ковтун: «О стоимости говорить довольно сложно, поскольку она зависит от очень многих параметров. Во-первых, от того, какие области управления рисками вы хотите автоматизировать. Во вторых, от объемов бизнеса данной организации, от числа пользователей системы, на сколько так называемых производственных сайтов распределено присутствие данного предприятия в одной стране, в разных странах и т. д. И в-третьих, от целей автоматизации системы управления рисками. Таким образом, стоимость IT-системы может быть разной — от нескольких тысяч долларов до десятков миллионов долларов».

Олег Соколов: «Судя по моей практике, стоимость внедрения систем управления рисками — не менее \$300 тыс. И то этот минимум означает, что какая-то помощь со стороны компании существует. Опять же эта цена не включает автоматизацию. Вместе с тем, если обороты бизнеса производственной компании превышают \$1 млрд, такие системы уже точно необходимо внедрять».

Проще со сроками. Вероника Чарлесворт: «Проведение оценки состояния существующей системы управления рисками — это процесс довольно быстрый, он занимает три-четыре недели, не больше. Если же внедрение системы управления рисками начинается с нуля, то нужно будет разработать стратегию в области управления рисками, политику и процедуры, утвердить организационную структуру и разработать схемы коммуникаций по рискам — может понадобиться как минимум месяца два-три. Чтобы механизмы управления рисками заработали, нужно несколько итераций проделать уже на уровне бизнес-подразделений, еще раз выявить риски, оценить риски, удостовериться, что коммуникации работают, посмотреть, насколько правильно оцениваются риски. Важно обратить внимание на то, включены ли показатели в области управления рисками в цели подразделений — если задача не поставлена и не измеряется, то маловероятно, что что-то будет сделано.

Отдельного разговора заслуживает необходимость автоматизации системы управления рисками, поскольку удовольствие это не из числа дешевых, а также не всегда из числа необходимых».

Татьяна Берштейн: «Кроме разработки самой модели возможна и автоматизация системы по управлению рисками. Внедрение информационной системы по управлению рисками является дополнительной инвестицией. Стоимость внедрения сильно зависит от того, какая информационная система будет использоваться и какой функционал она покрывает. По срокам внедрение может занять от шести месяцев до нескольких лет в зависимости от масштаба проекта, размера компании, типов рисков, информационной системы. В среднем реализация проекта для компании средних размеров занимает около года».

Сергей Ковтун: «Необходимость автоматизации системы управления рисками зависит от объемов бизнеса и сложности бизнес-процессов. До какого-то уровня вполне можно обойтись Excel или Access. Следующим шагом в развитии системы управления рисками могут стать системы, разработанные специалистами организации. Однако по достижении бизнесом определенного уровня необходимо задуматься о переходе на более продвинутую IT-систему по управлению рисками. Если у вас количество контрагентов или транзакций в диапазоне 30–60 тыс. и более, то абсолютно необходимо внедрение продвинутого решения в области управления рисками». ■

ЕСЛИ АКЦИОНЕРЫ ИЛИ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ УСТАНОВИЛИ КРИТЕРИИ АППЕТИТА К РИСКУ, ТОГДА МЕНЕДЖЕРАМ БОЛЕЕ ПОНЯТНО, ЧТО ОНИ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ В ЭТОЙ СВЯЗИ