

Об управлении рисками в рамках всего предприятия

ISSN 1812-5220
© Проблемы анализа риска, 2016

А. А. Быков,
Главный редактор

Уважаемые коллеги!

Статьи, представленные в данном номере журнала, объединены нами выделенной главной темой «Управление рисками на предприятиях», и большинство поднимаемых авторами вопросов непосредственно или опосредованно относятся к главной теме. При этом следует обратить внимание на широкую географию организаций, которые представлены авторами данного номера: Москва, Санкт-Петербург, Барнаул, Владимир, Казань, Тюмень.

Говоря о системе управления рисками на предприятиях, руководству необходимо прежде всего определиться с вопросом о целесообразности самого управления рисками в компании, положительный ответ на который связан с осознанием того, что современный бизнес — динамичный и постоянно развивающийся процесс, где выиграть может лишь тот, кто умеет эффективно контролировать риски и управлять ими в условиях конкурентной среды. С другой стороны, растущая глобальная конкуренция, увеличение свободы торговли и инвестиций в мировом масштабе, рост количества и объемов слияний ставят перед руководством любой компании вопросы об улучшении информированности с точки зрения рискованной позиции, а также производственной, финансовой и административно-хозяйственной деятельности компании.

Одним из важных конкурентных преимуществ любого предприятия на рынке является быстрая реакция на все изменения, касаются ли они действия конкурентов или законодательства государственных органов. Изменяются и усложняются факторы риска, открываются их новые, доселе неизвестные стороны и характеристики. Риски становятся многофакторными, междисциплинарными, обладают рядом сложных внутренних зависимостей. Новые компьютерные технологии, сложные финансовые

инструменты, климатические изменения также ведут все большее количество компаний к осознанию целесообразности управления рисками в рамках всего предприятия и созданию специализированных служб управления рисками в своих организационных структурах.

Нельзя сбрасывать со счетов и глобализацию как дополнительную причину потребности в построении системы управления рисками в компании. Немаловажное влияние на становление управления рисками на предприятиях оказывают изменения организационных структур в результате сокращений, реинжиниринга и слияний. Глобализация порождает новые угрозы, привносит риск и неопределенность в процесс развития компаний. Устойчивый экономический рост и постоянное бизнес-развитие становятся необходимой предпосылкой успешного функционирования крупных компаний. Кроме того, за последние годы выросли требования и к системе корпоративного управления в целом. Поэтому для многих предприятий, главным образом — крупных компаний, потребность в системе управления рисками стала не только очевидна, но и предопределена законодательством.

Мировой опыт показывает, что сегодня актуальными являются централизация и координация управления рисками на уровне всего предприятия. Именно профессиональные специалисты по управлению рисками, а не подразделение внутреннего аудита или финансового контроля способны должным образом внедрить процедуры управления рисками и сделать их частью единой системы управления предприятием. Когда процесс управления рисками рассредоточен по различным подразделениям, это приводит к тому, что меры по предотвращению негативных последствий принимают только отдельные подразделения, а новые риски выявля-

ются недопустимо медленно. В таких организациях налицо отсутствие комплексного подхода по управлению рисками, интегрированного в общую систему управления компанией. Сейчас уже достаточно очевидно, что управление рисками является стержневой частью стратегического управления компании и представляет собой процесс, следуя которому организация системно идентифицирует, оценивает, анализирует риски каждого вида деятельности с целью выработки эффективных способов реагирования, снижения или избежания потерь.

В теории управления рисками выделяется четыре основных способа управления рисками:

- уклонение от риска/исключение риска/избежание риска — отказ от шагов и деятельности, реализация которых может привести к появлению негативных последствий значимого уровня, что подразумевает полный отказ от действий или каких-либо устройств, заключающих в себе данный риск;
- сокращение/снижение риска — проведение действий, направленных на уменьшение частоты возникновения или последствий реализации риска (например, совершенствование систем безопасности, мероприятия по технике безопасности, проектирование специальных защитных систем, обучение персонала, создание запасов комплектующих на случай аварии и т. д.);
- разделение/передача/распределение риска — страхование, привлечение партнера, создание различных отраслевых ассоциаций, совместных предприятий, обмен долями в капиталах, привлечение нового акционера, реструктуризация бизнеса;
- принятие/сохранение/удержание риска — самострахование, отсутствие действий, применяемых при сокращении/снижении риска.

На уровень риска компании, таким образом, можно воздействовать (реагировать или управлять) различными способами. Самый прямой из них — снижение вероятности или частоты наступления неблагоприятных событий или их последствий путем принятия технических или организационных мер. Однако самые очевидные или простые мероприятия — не значит самые эффективные. Например, страхование является одним из частных направлений способа разделения/передачи риска, так как посредством страхования компании пере-

дают свои риски страховщикам в размере лимита ответственности. При этом страхование не меняет существующие параметры риска, а обеспечивает защиту от возможных неблагоприятных экономических последствий реализации риска. Отметим, что в настоящее время достигнуто понимание того, что страховые риски — это, как правило, не самые существенные риски в компании. Если посмотреть картину в среднем по миру, то крупные риски приносят по экспертным оценкам 80—90% убытков — при их реализации многие предприятия могут разориться в один день, а риски страховые приносят (в среднем по миру) лишь от 10 до 20% убытков.

К сожалению, высшее руководство многих предприятий часто полагает, что, если заранее выявленный риск все-таки реализуется, это будет рассматриваться как их ошибка. Психологически объяснимо, что и у самих работников сложилось отрицательное отношение к риску — его лучше избегать. Таким образом, глубоко заблуждаясь и делая ошибочные суждения, отдельные руководители нередко побаиваются управления рисками. Часто в риске видится лишь угроза, хотя любое бизнес-решение (хорошее или плохое) связано с риском. Проблема в том, что менеджмент не всегда осознает риск, находящийся за рамками их непосредственных обязанностей: у него отсутствует представление о рисках на уровне всего предприятия. А ведь эффективная система управления рисками как раз и позволяет продемонстрировать, насколько удалось снизить потенциальные последствия реализации риска для всего предприятия с помощью мер по управлению рисками.

Несмотря на то что проблем, связанных с эффективным управлением рисками и внедрением формализованных систем управления рисками на предприятиях, много, без обоснованного учета и оценки риска при принятии управленческих решений сегодня уже не обойтись. Поэтому очень важно вооружить лиц, принимающих или готовящих решения, техникой оценки рисков, максимально приближенной к реалиям действительной экономики. Понимание последствий реализации риска поможет провести более полный анализ затрат и результатов, минимизировать неприятные неожиданности, максимально использовать возможности и облегчить решение проблем, стоящих перед компанией.