



MARSH



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Состояние и развитие корпоративного риск менеджмента в России

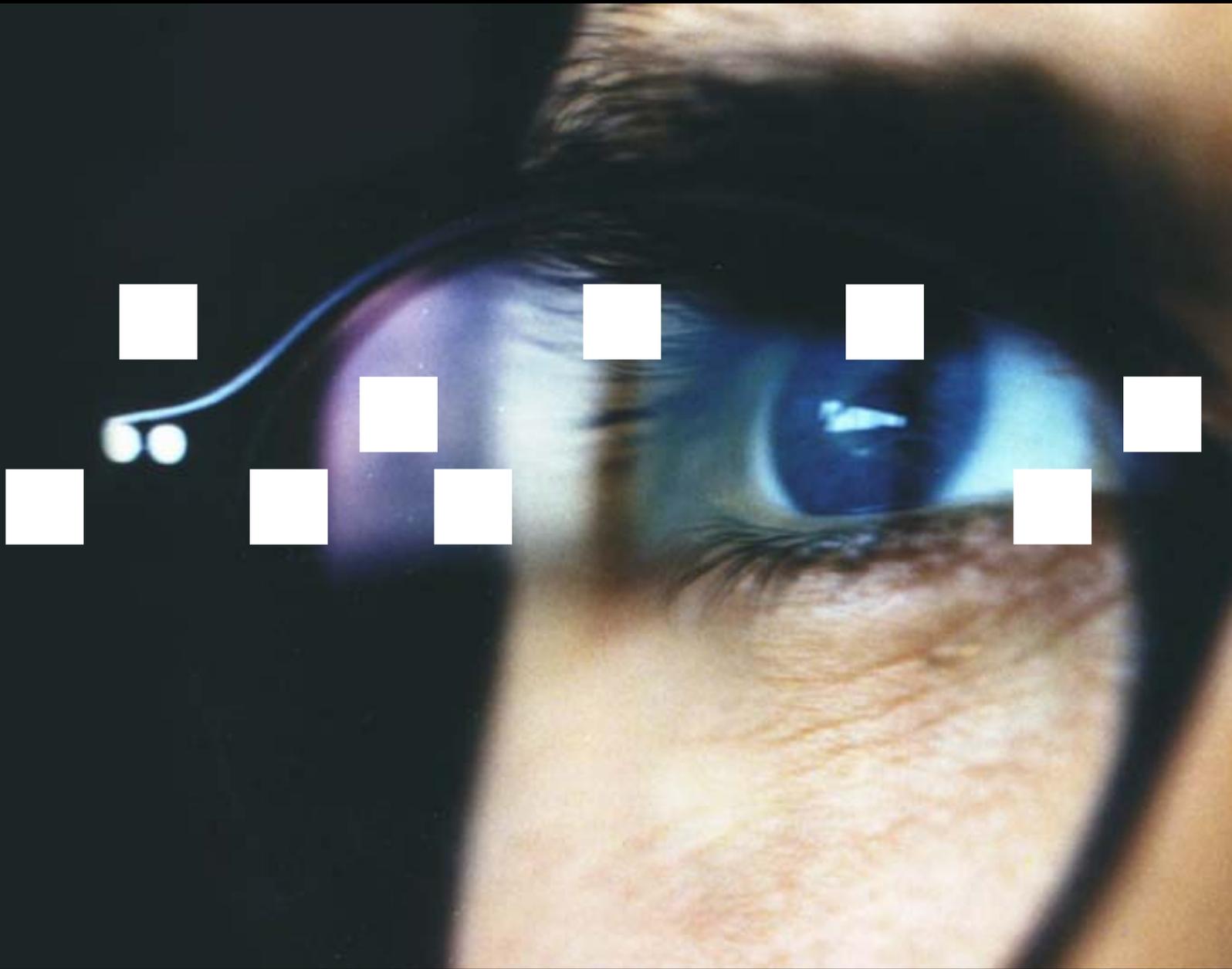


Marsh & McLennan Companies

MARSH



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN



Отчет по результатам исследования
Марш Риск Консалтинг по России и СНГ
При поддержке Русского общества управления рисками

Апрель – Август 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Об исследовании	1
Вопросы исследования	
1. Причины, по которым компании управляют рисками	3
2. Степень внедрения систем риск менеджмента в компаниях	6
3. Наиболее эффективный путь внедрения систем риск менеджмента	9
4. Предполагаемые затраты на внедрение систем риск менеджмента	12
5. Риск менеджмент как отдельная функция в структуре компании	15
6. Количество и состав сотрудников в подразделениях по риск менеджменту	16
7. Кому отчитывается риск менеджер?	23
8. Нормативно – методическая база риск менеджмента в компаниях	24
9. Оценка рисков	29
10. Толерантность к риску	33
11. Обучение сотрудников компании риск менеджменту	36
12. Риски, оказывающие наиболее значимое влияние на деятельность компаний	37
13. Финансовая мотивация руководителей в целях лучшего управления рисками	40
14. Риск менеджмент – это затраты или инвестиции?	41
15. Владельцы рисков	43
16. Взаимосвязь риск менеджмента и процессов бюджетирования	45
17. Взаимосвязь риск менеджмента и страхования	47
Приложение 1. Информация о Marsh Risk Consulting	50
Приложение 2. Управление рисками по стратегическим целям	51

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

В апреле – августе 2008 компания Marsh Risk Consulting, представляющая интересы группы компаний Marsh & McLennan¹ на территории России и стран СНГ провела исследование «Состояние и развитие систем риск менеджмента в крупных компаниях РФ». В исследование были вовлечены и некоторые крупные украинские компании.

Бизнесом компании Marsh Risk Consulting по всему миру является предоставление консультационных услуг в сфере управления рисками, что затрагивает как построение корпоративных систем управления рисками, так и консультирование по любым вопросам, касающихся выявления рисков, оценки рисков и планирования мероприятий по управлению рисками²

Цель исследования, результаты которого мы рады представить Вам в этой брошюре, мы определили как «получить информацию о состоянии и развитии систем риск менеджмента в крупных российских предприятиях, структурировать полученную информацию и сопоставить текущее управление рисками в компаниях РФ с лучшей мировой практикой корпоративного управления рисками»

Метод

Для сбора информации о состоянии риск менеджмента в исследуемых компаниях мы применили письменное и устное анкетирование сотрудников, несущих общую ответственность за управление рисками в своих компаниях.

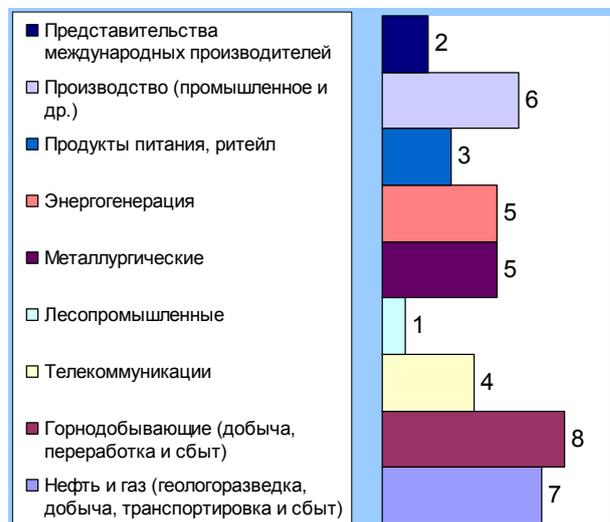
¹ Сайт группы компаний Marsh & McLennan: www.mmc.com

² Подробнее о Marsh Risk Consulting можно прочитать в Приложении 1 в конце документа

Участники исследования

В исследовании приняли участие сорок одна компания. Тридцать восемь участников исследования представляют 300 самых крупных компаний РФ (по версиям журнала Финанс³ и сайта РБК.Рейтинг), при этом 3 компании представляют Украину (из числа 50 самых крупных компаний).

Распределение участников исследования по секторам



Среди должностей сотрудников, отвечавших на вопросы нашего исследования от лица компании, которую они представляли, были: Члены правления, Директора, Главные аудиторы и Риск менеджеры предприятий.

Распределение участников исследования по занимаемым должностям



³ Источник: <http://www.finansmag.ru/76077/>

Исследование проводилось сотрудниками московского офиса Marsh Risk Consulting (MRC), организационно входящего в структуру глобального MRC, а географически и юридически в структуру ЗАО «Марш – страховые брокеры», по состоянию на апрель - август 2008 г.

Предметная область исследования

В ходе исследования мы изучили семнадцать различных аспектов корпоративного риск менеджмента, при этом построив свое исследование не только на анкетировании компаний-участников, но и на обобщении собственного опыта работы, связанного с развитием и внедрением корпоративного риск менеджмента в российских компаниях, а также в компаниях по всему миру¹

Данные семнадцать аспектов корпоративного риск менеджмента, безусловно, не являются исчерпывающим перечнем всего множества проблем, нюансов и вопросов, с которыми сталкиваются компании в процессе управления своими рисками. Тем не менее, и очевидно, не имея возможности охватить все нюансы корпоративного риск менеджмента в ходе одного исследования, мы решили остановиться на наиболее актуальных аспектах корпоративного риск менеджмента на текущий момент.

Выбор предметных вопросов исследования предопределился, прежде всего, тем, что корпоративный риск менеджмент в России только начинает свое развитие. Первые комплексные системы управления рисками на предприятиях РФ стали появляться только в начале двадцать первого века, а восемь лет – это очень незначительный срок для внедрения совершенных систем управления рисками в большинстве российских компаний – локомотивов развития экономики. Соответственно, аспекты риск менеджмента, выбранные нами для настоящего исследования, ориентированы, в первую очередь, на комплексную систему управления рисками, находящуюся в фазе своего развития,

¹ Приложение 1 в конце документа содержит сведения об опыте Marsh Risk Consulting в РФ и по всему миру

нежели уже эффективно работающую систему.

Нашим твердым намерением является продолжение исследований в сфере корпоративного риск менеджмента и в других предметных областях.

Ниже, на страницах этого документа, предложить который для изучения Вами является честью для нас, находятся результаты нашей работы по всем затронутым областям исследования, включая как статистику анкетирования по каждому из вопросов, так и аналитические выкладки, основанные на сравнении полученных результатов анкетирования и передового опыта управления рисками в мире и РФ

Благодарность

Завершая данный раздел, нам хотелось бы выразить благодарность всем сотрудникам компаний, принявшим участие в исследовании, за помощь, за искренние и полностью раскрытые ответы на наши вопросы.

Мы уверены, что результаты исследования найдут достойное применение как среди компаний, развивающих свои системы управления рисками, так и у профессиональных риск менеджеров

Авторы исследования и контакты

Разработка вопросов исследования и проведение исследования:

Павел Смолков, Олег Мележников, Александр Кирин, Юрий Горбунов, Ольга Шабловская, Екатерина Галич, Владислав Кулаковский, Александр Цыплаков (Marsh Risk Consulting) при поддержке Русского общества по управлению рисками (vvv@rirms.ru)

Автор идеи и отчета по исследованию², предложения по развитию исследования:

Павел Смолков
e-mail: pavel.smolkov@marsh.com
телефон: +7.495.783.80.27

² Мнения, суждения и выводы автора настоящего отчета, сделанные на основе результатов исследования, могут не на 100% совпадать с позицией Marsh Risk Consulting при реализации тех или иных консультационных проектов, что связано со спецификой, как проектов, так и наших заказчиков консультационных услуг в сфере риск менеджмента

ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ КОМПАНИИ УПРАВЛЯЮТ РИСКАМИ

Вопрос, заданный участникам исследования

Для чего компании управлять рисками?
(Расставьте, пожалуйста, приоритеты)

Предложенные нами варианты ответов

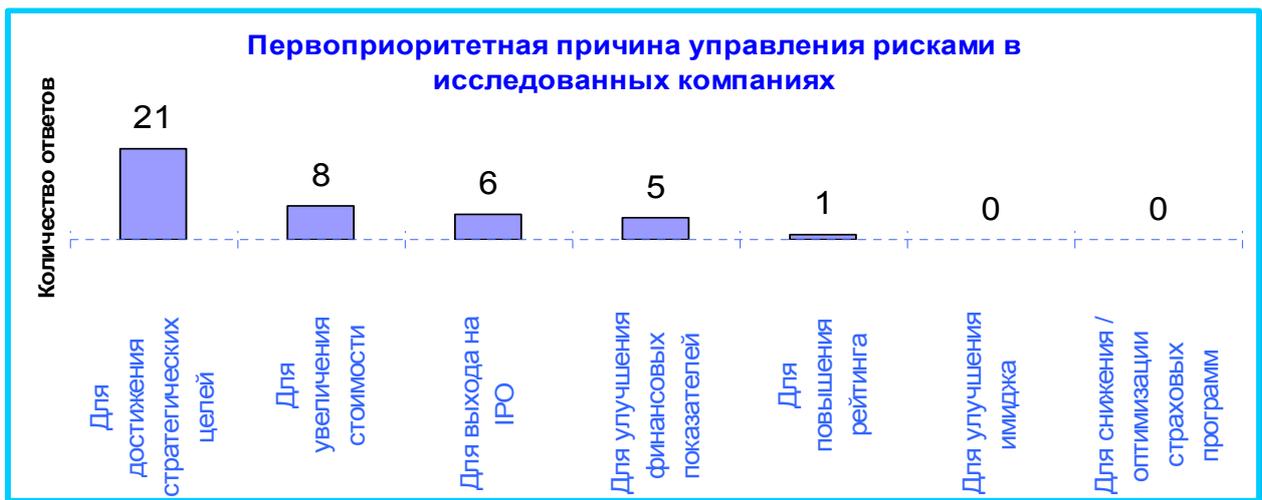
- Для выхода на IPO
- Для повышения рейтинга
- Для улучшения имиджа
- Для увеличения стоимости
- Для достижения стратегических целей

- Для улучшения финансовых показателей
- Для снижения / оптимизации страховых программ

Статистика результатов

Участники исследования указали причины, по которым управление рисками, как формальный процесс, происходит в их компаниях, при этом обозначили приоритетность этих причин.

**Зачем компании управлять рисками?
Первостепенная причина (приоритет №1):**



**Зачем компании управлять рисками?
Второстепенная причина (приоритет №2)**



Участники исследования обозначали и третий, четвертый и т.д. приоритеты причин, по которым с их точки зрения компаниям следует управлять рисками. Мы решили не приводить здесь статистику полученных результатов по приоритетам ниже второго, так как интерес представляют полученные результаты по первым двум приоритетам, указанным участниками в качестве причин управления рисками.

Анализ полученных результатов

Результаты показывают, что основными причинами, по которым, с точки зрения исследованных российских компаний, следует внедрять Риск Менеджмент, являются:

- Достижение стратегических целей (обеспечение достижения стратегических целей)
- Увеличение стоимости компании
- Выход на IPO

Нам хотелось бы посмотреть на эти результаты в контексте **исторического развития** Риск Менеджмента, как одной из выделенных функций управления бизнесом.

Здесь следует отметить, что само понятие «бизнес» подразумевает принятие на себя рисков с целью извлечения прибыли, либо можно сделать обратное утверждение, что, не принимая на себя риски в том или ином объеме, – невозможно делать успешный бизнес. Таким образом, в странах, экономика которых приближена к идеалистическому понятию «рыночной экономики», **исторически** субъекты рыночных отношений (компании, корпорации и т.д.) вели и ведут свою деятельность в условиях постоянного принятия на себя большого количества рисков, как финансовых, так и стратегических, операционных, естественных опасностей, соответствия законодательству и пр.

В компаниях и корпорациях индустриально развитых стран, к которым здесь мы, прежде всего, относим страны Западной Европы, США и Канаду, Японию, внедрение Корпоративных Систем

Управления Рисками (КСУР)¹ началось несколько десятилетий назад.

При этом основной причиной, побуждающей компании внедрять у себя системы риск менеджмента, являлось выстраивание своеобразного «диалога с инвесторами». Любой независимый инвестор, принимающий решение по инвестированию своего капитала в компанию, прежде всего, думает о таком показателе, как «возврат на вложенный капитал». При этом инвестор, делающий *долгосрочную* инвестицию, исследует текущее финансовое состояние компании и долгосрочные стратегические цели компании по увеличению бизнеса, чтобы понять, каков будет его «возврат на вложенный капитал». Очевидно, что долгосрочного инвестора также очень сильно волнует вопрос: «Какие риски угрожают реализации стратегии компании», - т.е. какие риски угрожают высокой доходности инвестора.

Этот вопрос инвесторы предпочитают задавать непосредственно объекту инвестирования. Более того, инвесторы спрашивают у компаний - как они управляют своими рисками, по сути угрожающими благосостоянию инвесторов, а также побуждают компании обязательно управлять своими рисками (так возникли требования фондовых бирж к формальному доказательству наличия риск менеджмента и внутреннего контроля у эмитентов, проходящих процедуру листинга).

Таким образом, исторически, западные компании стали внедрять у себя системы управления рисками в целях *гарантирования сохранности инвестиций* и обеспечения достижения стратегических целей бизнеса.

При этом, естественным образом, причины внедрения Риск Менеджмента разделились на две группы, так называемые:

- По инициативе компании
- Из-за внешнего ограничения

¹ Можно сказать, что «КСУР» является переводом английского термина «ERM» – Enterprise Risk Management

Исторические причины внедрения Риск Менеджмента по инициативе компании

Эту группу причин кратко можно охарактеризовать как «внедрение Риск Менеджмента ради Риск Менеджмента» и к таким причинам относятся:

- Внедрение КСУР для достижения стратегических целей компании
- Внедрение КСУР для увеличения стоимости компании, улучшения финансовых показателей
- Внедрение КСУР для оптимизации программ страхования
- Внедрение КСУР для улучшения имиджа компании

Внедряя Риск Менеджмент *униціативно*, компания как бы говорит своим стратегическим инвесторам и партнерам: «Посмотрите, инвестируя в нас, Вы принимаете на себя такие-то риски, при этом мы гарантируем удержание этих рисков в допустимых границах через наличие эффективной системы управления рисками в нашей компании».

Таким образом, компания демонстрирует инвесторам свою *прозрачность и готовность к разумной гарантии обеспечения сохранности вложенных в нее инвестиций*, и такую демонстрацию, безусловно, можно охарактеризовать как позитивное устремление компании.

Исторические причины внедрения Риск Менеджмента из-за внешнего ограничения

В свою очередь, эту группу причин кратко можно охарактеризовать как «внедрение Риск Менеджмента из-за возникшей извне диктующей необходимости» и к таким причинам относятся:

- Внедрение риск менеджмента для выхода на IPO
- Внедрение риск менеджмента для получения рейтинга
- Внедрение риск менеджмента для соответствия каким-либо требованиям внешних регуляторов

В качестве примера возникновения таких ситуаций можно привести следующее. Допустим, компания приняла решение провести IPO, при этом биржа, как

финансовый институт, может диктовать своим эмитентам четкие правила прохождения процедуры листинга, в том числе касающиеся наличия в компании элементов управления рисками. В качестве примеров можно привести требования британского Объединенного Кодекса, придерживаться которого рекомендует Лондонская фондовая биржа (LSE) или требования акта Сарбэйна-Оксли, обязательные для исполнения участниками фондовой биржи Нью-Йорка (NYSE). В качестве другого примера можно привести включение наличия корпоративного управления рисками в процедуру оценки компаний при присвоении им корпоративных рейтингов международным рейтинговым агентством Standard & Poor's. Есть масса других примеров внедрения Риск Менеджмента в компаниях из-за необходимости соответствия требованиям тех или иных внешних регуляторов деятельности бизнеса.

При этом в нашей практике разработки и внедрения корпоративных систем управления рисками в российских компаниях мы зачастую сталкивались с тем, что компании, внедряющие КСУР по причине неких внезапно возникших обязательств (IPO или рейтинг), после однократной успешной демонстрации заинтересованным сторонам признаков управления рисками, замораживают процесс риск менеджмента и «кладут на полку» разработанные для демонстрации внешним стейкхолдерам документы (например, политику управления рисками, карту и регистры рисков), тем самым не занимаясь риск менеджментом ради его непосредственной задачи – эффективного управления рисками.

Анализ текущей ситуации

В странах с развивающейся экономикой (странах, попадающих в т.н. категорию “emerging markets”¹), к которым здесь мы относим, прежде всего, страны BRIC² и ряд стран восточной Европы и Юго-восточной Азии, за точку отсчета

1 Emerging markets – быстро растущие рынки, т.е. страны с быстро растущими макроэкономическими показателями (ВВП и др.)

2 BRIC – общепринятая в мире аббревиатура «Бразилия, Россия, Индия, Китай»

массового внедрения корпоративных систем управления рисками в субъектах рыночных отношений можно принять конец 1990-х годов – начало 2000-х годов.

При этом результаты нашего исследования показывают, что на текущий момент, причинами №1 и №2 (*самыми популярными* причинами), по которым с точки зрения российских компаний следует внедрять Риск менеджмент, являются их позитивные устремления по обеспечению гарантии достижения стратегических целей и увеличению стоимости компаний (Приложение 2 к настоящему отчету описывает рекомендуемый нами процесс управления рисками по стратегическим целям).

Тем не менее, как видно из статистики полученных результатов, значительный процент опрошенных компаний внедряют Риск менеджмент из-за возникающих обязательств по управлению своими рисками при первичном публичном размещении (причина №3 - IPO), что нельзя назвать истинной задачей внедрения управления рисками в бизнесе.

Следует заметить, что сам по себе процесс внедрения корпоративной системы управления рисками в крупной компании является весьма растянутым во времени процессом и может занимать до пяти лет.

В связи с этим, следующий вопрос нашего исследования связан со степенью внедрения корпоративных систем управления рисками в исследуемых компаниях.

СТЕПЕНЬ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ РИСК МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос, заданный участникам исследования

Если в Вашей компании отсутствует корпоративная система управления рисками (КСУР), планируете ли Вы ее создать?

Предложенные нами варианты ответов

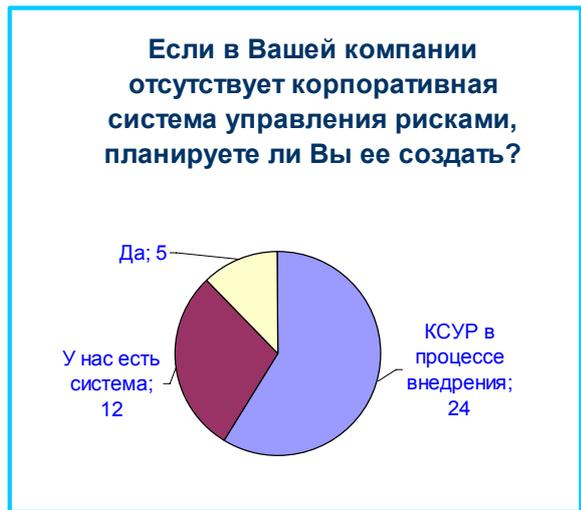
- Да
- Нет
- КСУР в процессе внедрения

Мы специально так поставили вопрос и предложили именно такие варианты ответов. Сама постановка вопроса именно таким образом не подразумевала выбора какого-либо ответа из трех

предложенных нами ответов, если компания считает, что корпоративная система управления рисками уже внедрена.

Оценивая результат исследования по этому вопросу, становится понятно, что практически треть участников сделали утверждение, что система управления рисками в их компаниях уже внедрена (такого варианта ответа не было среди предложенных нами), при этом более половины участников ответили, что КСУР находится в стадии внедрения, а те участники исследования, компании которых пока не внедрились и не внедряют корпоративную систему управления рисками, ответили что внедрение КСУР уже находится в планах их компаний.

Статистика и анализ результатов



На диаграмме выше число указывает на количество соответствующих ответов.

Существенным результатом исследования является то, что 87,8% (существенное большинство) исследованных компаний РФ и Украины либо уже внедрили, либо на текущий момент внедряют корпоративную систему управления рисками, что говорит о высоком проценте компаний – лидеров рынка в своих отраслях, осознающих важность наличия и внедрения корпоративной системы управления рисками.

При этом все те компании – участники исследования, которые пока не приступили к внедрению КСУР, собираются внедрять риск менеджмент.

Основы внедрения

Из нашего опыта Консультанта, помогавшего внедрять корпоративные системы управления рисками многим компаниям по всему миру, мы можем сделать вывод, что реальный срок качественного внедрения корпоративной системы управления рисками в компании, представляющей, согласно условной и широко известной классификации, сектора «средний бизнес» и «крупный бизнес», составляет не менее двух лет, а для российских компаний этот срок составляет не менее трех лет, исходя из нашего опыта работы в этом направлении. Наш опыт также подсказывает нам, что независимо друг от друга все компании,

внедряющие у себя систему управления рисками, сталкиваются с одними и теми же трудностями.

Основными *внутренними* трудностями, которые приходится преодолевать компаниям, внедряющим Риск Менеджмент, являются отсутствие долгосрочной поддержки этого процесса со стороны высшего руководства (Правления в целом и ряда топ-менеджеров в частности) и отсутствие нормативно методической базы риск менеджмента внутри компании на начальном этапе внедрения КСУР.

Поясним это на следующем иллюстративном примере



С нашей точки зрения, фундамент, на котором должна строиться корпоративная система управления рисками, это **стратегическая**, долгосрочная поддержка процесса внедрения высшим руководством. Как мы уже обозначили выше, для крупных российских компаний процесс качественного внедрения КСУР растягивается на три года минимум. Безусловно, данный процесс не может стартовать без одобрения и поддержки со стороны топ-менеджмента компании, но эта поддержка может значительно ослабнуть за продолжительное время внедрения по следующим причинам:

- Изменения полномочий поддерживавших внедрение КСУР топ-менеджеров, их перевод на другую должность внутри компании;
- Уход из компании поддерживавших внедрение КСУР топ-менеджеров;

- Отсутствие «quick wins»¹ после начала внедрения КСУР, что может значительно снизить уровень позитивных ожиданий менеджмента от эффекта внедрения КСУР и привести к заморозке соответствующего проекта, либо ослабить поддержку проекта внедрения КСУР;
- Сильное противодействие со стороны менеджмента компании, не заинтересованного во внедрении корпоративной системы управления рисками по тем или иным причинам;
- Реализация существенных с точки зрения ущерба для компании рисков событий, в любой стадии процесса внедрения КСУР, реализовавшихся по причинам, априори лежащим вне сферы влияния механизмов управления рисками компании (например, резкое падение спроса на продукцию, по причинам, которые компания по определению не может контролировать). Это может привести к ошибочному мнению менеджмента о низкой эффективности КСУР в силу оставшейся возможности наступления таких событий и в будущем.

Все перечисленные выше факторы, безусловно, приведут либо к замораживанию, либо крайне неэффективному внедрению системы управления рисками в компании, если будут воздействовать на долгосрочную поддержку внедрения КСУР в компании негативным образом.

Именно поэтому, на самой начальной стадии внедрения корпоративной системы управления рисками, в компании необходимо создать механизмы, гарантирующие **долгосрочную** поддержку этого процесса высшим руководством.

После создания этих механизмов, в фундамент, на котором строится КСУР, необходимо положить следующий камень – нормативно методическую базу КСУР. В

этом качестве можно использовать разработанную на начальном этапе внедрения Риск Менеджмента «Политику управления рисками компании», либо «Корпоративный стандарт управления рисками компании», которые обязательно должны проходить через утверждение Правлением.

Эти документы должны обязательно описывать и регламентировать все процессы выявления рисков компании, их приоритезации и оценки, процессы планирования мероприятий по управлению рисками компании, процессы мониторинга и отчетности по рискам, а также должностные обязанности персонала в части управления рисками и содержать необходимые для их осуществления инструкции и методические указания.

С одной стороны, в условиях отсутствия нормативной методической базы, внедрение риск менеджмента в компании будет не эффективным в силу того, что сама система управления рисками предполагает большое количество участников внутри компании (представители всех подразделений), и правила работы по управлению рисками должны недвусмысленно и однозначно пониматься всеми участниками системы, что возможно только при наличии формализованных либо Политики (Концепции) управления рисками, либо Корпоративного стандарта управления рисками.

С другой стороны, само по себе наличие Политики и Корпоративного стандарта управления рисками не гарантирует понимания их принципов участниками системы управления рисками, поэтому все кадры – участники КСУР, после разработки и утверждения нормативно методической базы по управлению рисками в компании, должны пройти обучение правилам работы в соответствии с этими документами и сдать соответствующий квалификационный тест.

С нашей точки зрения, только заложив такой фундамент, т.е. заручившись гарантией поддержки КСУР со стороны высшего руководства, регламентировав процессы управления рисками и обучив

¹ Под термином «Quick Wins» или «Быстрые победы» здесь имеются в виду ощутимые и неоспоримые достижения компании в сфере управления рисками в краткий срок (не более года) после начала внедрения КСУР

персонал, можно приступить к полноценному внедрению КСУР по всем направлениям деятельности компании.

При этом само внедрение, очевидно, может осуществляться различными методами, и следующий вопрос нашего исследования касается выбора метода.

НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЙ ПУТЬ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ РИСК МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос, заданный участникам исследования

Какой путь Вы считаете наиболее эффективным для внедрения корпоративной системы управления рисками (КСУР)?

Предложенные нами варианты ответов

- Привлечение внешних консультантов
- Найм или назначение собственного квалифицированного риск менеджера

При этом предполагалось, что участники исследования могут не ограничиваться предложенными вариантами ответов и могут предлагать свои варианты

Статистика результатов

Найм или назначение
собственного
квалифицированного
риск менеджера

18

Привлечение
внешних
консультантов

14

Комбинирование (как
внешний консультант,
так и собственный
риск менеджер)

8

Без ответа

1

Анализ полученных результатов

Среди компаний - участников исследования превагирует мнение, что наиболее эффективный путь внедрения корпоративной системы управления рисками – это найм, либо назначение собственного квалифицированного риск менеджера, который благодаря своему опыту и квалификации сможет, соответственно, внедрить в компании систему управления рисками силами вверенного ему подразделения (департамента / отдела управления рисками).

Когда мы обобщили полученные данные и получили результат исследования по этому вопросу, то для нас, как для компании, направлением деятельности которой является предоставление консультационных услуг в сфере управления рисками, такой результат исследования, безусловно, снизил уровень нашего оптимизма и ожиданий от рынка консультационных услуг в сфере риск менеджмента.

Обнадеживающим для нас фактором является то, что все компании, считающие, что система риск менеджмента у них уже внедрена (см. предыдущий вопрос исследования), ответили, что наиболее эффективный путь внедрения системы управления рисками – это комбинирование, как найма собственного риск менеджера, так и привлечения внешнего консультанта.

Другими словами, большинство компаний, которые *уже прошли* путь внедрения Риск Менеджмента, считают, что самый эффективный путь заключается как в использовании знаний внешнего консультанта, так и в делегировании ответственности за этот процесс собственному риск менеджеру.

С другой стороны, большинство тех компаний, которые пока не внедрили Риск менеджмент (часть из них внедряет сейчас, а часть еще не приступала, но собирается), считают, что правильный путь – это внедрение КСУР своими силами, без внешнего консультанта.

В ходе устных обсуждений с представителями компаний, мы поняли, что основным фактором такого суждения является тезис «консультант не может знать бизнес заказчика лучше самого заказчика», что приводит компании к воздержанию от привлечения внешних консультантов к внедрению Риск менеджмента, и побуждает поручать внедрение КСУР собственным риск менеджерам.

Как профессиональный консультант по рискам мы на 100% согласны с тем, что консультант не может знать бизнес заказчика лучше самого заказчика. Это очевидно, но очевидным также является и то, что привлечение внешних консультантов для внедрения Риск менеджмента улучшает баланс «знания / время».

Дело в том, что в 100% случаях, для компаний только принявших решение о внедрении Риск менеджмента, назначение собственного риск менеджера начинается с логичного в этом случае вопроса «Где мы можем найти квалифицированного риск менеджера?».

Образование по управлению рисками отсутствует во всех странах бывшего СССР. Есть отдельные курсы по финансовому риск менеджменту, другие курсы узкой направленности, но подготовкой специалиста, способного внедрить и поддерживать систему управления рисками по всем направлениям деятельности компании наши ВУЗы сейчас не занимаются. В то

же время в Европе и США уже несколько десятилетий ВУЗы выпускают магистров и бакалавров по специальности Risk Management. Привлечение квалифицированного риск менеджера из-за рубежа пока не практикуется отечественными компаниями (нам известны лишь единичные случаи такой практики). Соответственно, единственной возможностью найма *квалифицированного* риск менеджера, для наших компаний, является поиск сотрудника с большим опытом работы в этом направлении.

В силу того, что первые внедрения корпоративных систем управления рисками начались в наших компаниях не более восьми лет назад, количество людей, получивших опыт внедрения корпоративной системы управления рисками (по всем направлениям деятельности компании) в секторах «крупный бизнес и средний бизнес», по нашим расчетам *точно* не превышает 50 человек в РФ на настоящий момент (за исключением банковского сектора, где число риск менеджеров значительное, но Риск менеджмент в банке кардинально отличается от Риск менеджмента в компании реального сектора¹).

Таким образом, рынок *опытных* специалистов с опытом управления рисками в компаниях реального сектора в настоящий момент сильно ограничен. Компания, внедряющая Риск менеджмент, имеет шансы осуществить внедрение малобюджетными методами, наняв квалифицированного и опытного риск менеджера и позволив ему набрать команду, но эти шансы, в силу описанных нами причин выше, в настоящий момент для отечественных компаний равны практически нулю.

Ввиду того, что найти опытного и квалифицированного риск менеджера в настоящий момент отечественным компаниям реального сектора практически невозможно, большинство

¹ В силу того, что риск менеджмент в банках значительно отличается от риск менеджмента в компаниях реального сектора, где не финансовые активы преобладают над финансовыми активами, наше исследование не охватывало банковский сектор вообще. Охват компаний по отраслям представлен в настоящем отчете на странице 1.

компаний сейчас вынуждены назначать на эту позицию неопытных в риск менеджменте сотрудников (как правило, своих) с недостаточной квалификацией, в расчете на то, что опыт будет получен непосредственно в ходе проекта по внедрению корпоративной системы управления рисками.

При этом у назначенного риск менеджера есть ограниченный перечень источников знаний, необходимых для внедрения и поддержания КСУР:

- Общение с коллегами из других компаний, уже внедривших КСУР;
- Общедоступные источники информации (общества по управлению рисками, литература и Интернет);
- Прохождение специализированных краткосрочных тренингов и курсов;
- Привлечение внешнего консультанта

Первые два источника не влекут практически никаких финансовых затрат, но подразумевают большие инвестиции собственного времени для получения 100% знаний, необходимых для качественного внедрения корпоративной системы управления рисками.

Краткосрочные тренинги и курсы по корпоративному риск менеджменту представляется возможным пройти как в РФ, так и зарубежом. В частности, мы, как профессиональный консультант по рискам, достаточно часто устраиваем такие тренинги для своих Заказчиков. Другой пример – проведение таких тренингов Русским обществом по управлению рисками.

Тем не менее, эти тренинги дают лишь поверхностные знания, не гарантирующие 100% понимания принципов и методов внедрения и поддержания Риск менеджмента в крупной компании прошедшими тренинг сотрудниками.

В свою очередь, использование внешнего консультанта для реализации проекта по внедрению Риск менеджмента, безусловно, является затратным с точки зрения выделяемых финансовых ресурсов, но позволяет риск менеджеру и сотрудникам компании, участвующим в долгосрочном проекте вместе с консультантом, перенимать в ходе проекта все получаемые методологии и

знания, при этом есть возможность получения необходимых разъяснений от консультанта, в случае возникающих вопросов.

Таким образом, использование внешнего консультанта в целях внедрения системы управления рисками улучшает условный баланс «знания / время» - знания по управлению рисками впитываются сотрудниками компании в ходе всего долгосрочного проекта по внедрению Риск менеджмента, а время расходуется непосредственно на внедрение Риск менеджмента (реализуемый проект по внедрению корпоративной системы управления рисками).

Нам следует обязательно сказать и о том, что привлечение внешнего консультанта для реализации *не гарантирует* 100% успешного внедрения КСУР. Дело в том, что внешний консультант действительно не может знать бизнес заказчика лучше самого заказчика, и успех проекта по постановке управления рисками в компании по большей части зависит от сотрудников, курирующих работу консультанта и того, насколько правильно эти сотрудники используют получаемые от консультанта отчеты и материалы.

В нашей практике (сотни проектов по внедрению КСУР по миру и более двадцати в странах бывшего СССР) были как успешные проекты, так и проекты, после которых полученные результаты «лежались на полку» компании заказчика. Чтобы этого не произошло, по нашему твердому убеждению, сотрудники компании должны подходить к получаемым от консультанта результатам не с точки зрения их проверки и критики (помните, консультант не может знать бизнес заказчика лучше заказчика), а с точки зрения «как *использовать* полученный результат самым оптимальным образом на благо моей компании».

Если в компании – заказчике консультационных услуг в сфере управления рисками есть сотрудники, способные конструктивно мыслить в этом направлении и способные правильно использовать полученные от консультанта знания и методологии по

управлению рисками во благо своей компании, то проект по внедрению Риск менеджмента с привлечением внешнего консультанта, будет успешным.

В случае подхода к результатам консультанта с точки зрения их критики и проверки, проект по внедрению Риск менеджмента превращается в бесконечную «сдачу домашней работы» консультантом, и после того, как работа все-таки сдана и консультанту поставлена удовлетворительная оценка, результаты находят свое место на полке, в силу того, что критиковать и проверять больше нечего, а способность *правильно использовать* полученные результаты отсутствует. При этом с малой вероятностью в компании до этой полки доберутся руки сотрудников, способных мыслить категориями *использования, внедрения и не имеющих боязни быть первопроходцами*, внедряющими Риск менеджмент в своей компании.

Вывод

Нашим выводом из результатов исследования является то, что на *текущий момент* наиболее эффективный путь внедрения корпоративной системы управления рисками для отечественных компаний реального сектора - это использование внешнего консультанта наряду с наймом или назначением собственного риск менеджера, *умеющего работать с консультантом*. Безусловно, это дорогостоящий путь, но на *текущий момент*, в силу имеющейся ситуации на рынке рабочей силы (острый дефицит *квалифицированных и опытных* риск менеджеров) такой путь представляется *благоразумным*.

При выборе такого затратного пути необходимо понимать, какой бюджет необходимо выделить компании, и этому аспекту посвящен следующий вопрос нашего исследования.

ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ ЗАТРАТЫ НА ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ РИСК МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос, заданный участникам исследования

Каковы предполагаемые затраты Вашей компании на внедрение корпоративной системы управления рисками с помощью внешних консультантов?

Предложенные нами варианты ответов

- До 100 тысяч долларов США
- От 100 тысяч до 500 тысяч долларов США
- Свыше 500 тысяч долларов США

При этом предполагалось, что участники исследования могут не ограничиваться

предложенными вариантами ответов и могут предлагать свои варианты

Статистика результатов



На странице 12 выше число на диаграмме указывает на количество соответствующих ответов, полученных в ходе исследования.

Анализ полученных результатов

Более 30% участников исследования отказались отвечать на вопрос, мотивировав это коммерческой тайной.

Из тех компаний, которые ответили на вопрос, подавляющее большинство (89%) закладывает в бюджет на привлечение внешнего консультанта по внедрению Риск Менеджмента либо от 100 до 500 тысяч долларов США, либо свыше 500 тысяч долларов США.

Очевидно, что столь серьезные бюджеты на консультационные услуги, наши компании предполагают тратить, предпочтительно, на «брендовых» консультантов, стоимость услуг которых значительно выше, чем у средних и мелких игроков на рынке корпоративного риск консалтинга, в виду того, что ставка их консультантов выше, т.к. включает гораздо большую долю затрат в относительном выражении, нежели у мелких и средних игроков, а абсолютные затраты у крупных консультантов, очевидно, выше чем у средних и мелких.

Здесь, под «брендовыми» консультантами по внедрению Риск Менеджмента мы имеем в виду три основных группы игроков на рынке риск консалтинга:

- Крупные нишевые игроки, занимающиеся исключительно риск консалтингом (например, собственно, Marsh, доходы которого от услуг в сфере управления рисками составляют несколько миллиардов долларов США в год);
- Большая «консалтерская четверка»¹
- Большая «аудиторская четверка»²

В России, из крупных нишевых игроков на рынке риск консалтинга присутствует

¹ Общепринятое в мире понятие, при этом под этими четырьмя компаниями подразумеваются: Oliver Wyman, McKinsey, Bain, BCG – самые крупные компании в мире по управленческому консалтингу

² Общепринятое в мире понятие, при этом под этими четырьмя компаниями подразумеваются: Deloitte & Touche, KPMG, Ernst & Young, PWC – самые крупные аудиторские компании в мире

только Marsh. По нашим оценкам, мы занимаем самую большую долю рынка консультационных услуг в сфере Риск Менеджмента в РФ, но не можем утверждать это однозначно, так как пока не проводилось ни одно специализированное маркетинговое исследование, направленное на изучение рынка консультационных услуг в сфере внедрения корпоративных систем управления рисками.

Интересной особенностью является то, что активность компаний большой аудиторской четверки в сфере риск консалтинга на рынке РФ значительно превосходит активность большой консалтерской четверки в этой же сфере на рынке РФ.

Это вывод сделан нами на основании нашего обширного опыта участия в различных тендерах (соперники по тендеру всегда известны), посещения многочисленных конференций в сфере Риск менеджмента, проходящих в РФ (порядка 20 конференций в год) и другого опыта конкурентной борьбы за рынок консультационных услуг РФ.

Мы полагаем, что такая высокая активность больших аудиторов на рынке риск консалтинга связана с исторической динамикой их деятельности на российском рынке. Большая аудиторская четверка вошла на рынок РФ достаточно давно, при этом аудитует более половины всей российской экономики и подавляющее большинство российских компаний из первых пяти сотен по годовой выручке, что позволило большим аудиторам установить прочные связи со своими заказчиками, в свою очередь имеющими потенциал развития взаимодействия, касающийся не только аудита.

Другими группами игроков, делящими между собой значительно меньшую долю рынка риск консалтинга в РФ, нежели перечисленные выше три группы «брендовых» консультантов, на рынке консультационных услуг в сфере Риск менеджмента являются следующие:

- Другие международные управленческие консультанты;

- Всевозможные отечественные консультационные и аудиторские компании¹;
- Страховые компании. При этом многие страховые компании позиционируют себя как управляющие рисками своих клиентов, но речь идет только лишь о страховании². Тем не менее, известны случаи, когда страховые компании начинали оказывать услуги по комплексному управлению рисками, что подразумевает отличные от страхования методы.
- Инвестиционные банки. При этом следует заметить, что пока нам доподлинно не были известны случаи, когда инвестиционные банки консультировали бы кого-либо по корпоративному управлению рисками в РФ, но в мире такие случаи известны
- Рейтинговые агентства³. Здесь следует отметить, что ряд рейтинговых агентств достаточно давно оказывают услуги в сфере управления рисками, но узкой направленности (мы не фиксировали случаев комплексного консультирования по корпоративному риск менеджменту со стороны рейтинговых агентств). Тем не менее, мы включаем рейтинговые агентства в категорию игроков на рынке внедрения корпоративных систем управления рисками в связи с тем, что ряд агентств уже ввело в свою практику, при выдачи корпоративных рейтингов, оценку корпоративного управления рисками. Соответственно мы считаем, что вероятность выхода рейтинговых агентств на рынок консультационных услуг в сфере комплексного Риск менеджмента сейчас очень велика.
- Частные лица. Нам известны случаи консультирования отечественных компаний по вопросам внедрения корпоративных систем управления рисками со стороны частных лиц.

Как мы уже отмечали выше, результаты исследования показывают, что компании, внедряющие Риск менеджмент с помощью внешних консультантов, готовы вкладывать серьезные денежные средства в соответствующие проекты. С нашей точки зрения, это косвенно свидетельствует о намерении компаний привлекать дорогостоящих, т.н. «брендовых» консультантов, группу которых мы описали выше (стр. 13).

В таких условиях, средним и маленьким игрокам на рынке риск консалтинга представляется практически невозможным выжить в секторе «крупный бизнес» и им, безусловно, необходимо сместиться в сектора «средний и мелкий бизнес», временно оставив аппетитный сектор «крупный бизнес» большим игрокам.

По прошествии времени, когда схлынет волна внедрения корпоративных систем управления рисками в секторе «крупный бизнес» в РФ и рядом с корпоративной системой управления рисками компаний останутся бренды консультантов, осуществивших внедрение (крупным компаниям эти бренды необходимы для демонстрации внешним заинтересованным сторонам), средние и мелкие игроки на рынке риск консалтинга смогут взяться за освоение этого сектора уже по более узким направлениям риск консалтинга, например отдельно по финансовым рискам, экологическим рискам, либо отдельно по оценке специфических рисков и так далее.

Мы чувствуем, что рынок риск консалтинга в РФ быстро растет и уверены в его долгосрочном росте. При этом мы уверены, что конкуренция на рынке консультационных услуг в сфере Риск менеджмента будет усиливаться в ближайшие годы, как в РФ, так и в Украине и в Казахстане точно и, возможно, в ряде других стран бывшего СССР.

С нашей точки зрения, основным конкурентным преимуществом игроков на рынке риск консалтинга будет гибкость и быстрота в поиске необходимой отраслевой компетенции в сочетании с компетенцией по риск менеджменту. Это может быть достигнуто только за счет

1 Более 20 всевозможных аудиторских и консультационных компаний

2 Страхование является лишь узкой частью широкого понятия Риск менеджмент

3 Прежде всего Standard & Poor's, Moody's, Fitch

наличия большого количества квалифицированных риск консультантов, необходимых для реализации проекта. Сейчас и в ближайшие годы такая ситуация может быть *только в международных компаниях*, - как мы обсудили выше в ВУЗах РФ нет образования по риск менеджменту, а немногочисленные риск менеджеры с опытом преимущественно заняты в своих компаниях и лишь немногие из них работают на стороне консультантов.

При этом риск консультанты, с точки зрения отрасли, должны будут быть достаточно узкими специалистами, хорошо разбирающимися в специфике конкретной отрасли.

На этой ноте мы хотим завершить анализ текущего вопроса и перейти к следующему вопросу исследования, касающемуся другой темы – месте Риск менеджмента в функциональной и организационной структуре крупной компании

РИСК МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОТДЕЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ В СТРУКТУРЕ КОМПАНИИ

Вопрос, заданный участникам исследования

Как давно в Вашей компании управление рисками выделено в отдельную функцию?

Предложенные нами варианты ответов

- Около года назад
- Около трех лет назад или ранее
- Управление рисками не выделено в отдельную функцию

При этом предполагалось, что участники исследования могут не ограничиваться предложенными вариантами ответов и могут предлагать свои варианты, например «Около двух лет назад», либо «Только что выделено»

Мы специально поставили вопрос так и предложили именно такие варианты ответов. Во-первых, чтобы разобраться, как давно риск менеджмент выделен в отдельную функцию в компаниях, которые уже внедрили, либо внедряют риск менеджмент (см. второй вопрос исследования, страница 6 настоящего отчета). Во-вторых, чтобы понять, у какого

количества компаний (в относительном выражении) управление рисками в отдельную функцию не выделено вообще.

Статистика результатов

Как давно в Вашей компании управление рисками выделено в отдельную функцию?

Около трех лет назад или ранее

26

Около года назад

13

Управление рисками не выделено в отдельную функцию

2

Число на диаграмме выше указывает на количество соответствующих ответов, полученных в ходе исследования.

Анализ полученных результатов

Основной вывод

- Практически все компании, за исключением двух из опрошенных нами компаний, имеют в своей функциональной структуре отдельно выделенную функцию риск менеджмента;

Другие выводы

- Большинство компаний, из опрошенных компаний, выделило Риск менеджмент, как отдельную функцию три года назад или ранее;
- При этом, как следует из второго вопроса исследования (страница 6 настоящего отчета), большинство наших компаний находятся в процессе внедрения корпоративной системы управления рисками;
- Предыдущий вывод ведет к следствию, как одному из результатов исследования: **реальный срок внедрения корпоративной системы управления рисками в крупной**

отечественной компании, для большинства компаний, составляет более трех лет. Этот вывод подтверждается, в том числе, нашим опытом консультационной работы, а также тем, как на этот вопрос отвечали компании, уже внедрившие КСУР, либо находящиеся на стадии внедрения (страницы 6 и 7 выше).

Столь большой срок внедрения корпоративных систем управления рисками, с нашей точки зрения, обуславливается, прежде всего, наличием типовых трудностей, которые компаниям приходится преодолевать на пути внедрения Риск менеджмента.

Эти трудности, а также пути их преодоления, разобраны в анализе результатов второго вопроса нашего исследования (страницы 7, 8 и 9 выше).

Нам показалось, что интересно было бы выяснить, сколько сотрудников при этом занимаются Риск менеджментом в компаниях на постоянной основе, и этому был посвящен следующий вопрос нашего исследования.

КОЛИЧЕСТВО И СОСТАВ СОТРУДНИКОВ В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ПО РИСК МЕНЕДЖМЕНТУ

Вопрос, заданный участникам исследования

Сколько сотрудников Вашей компании входят в подразделение по управлению рисками?

Предложенные нами варианты ответов

- 1 сотрудник

- 2 – 5 сотрудников
- Свыше 5 сотрудников

При этом предполагалось, что участники исследования могут не ограничиваться предложенными вариантами ответов и могут предлагать какие-то свои варианты ответа.

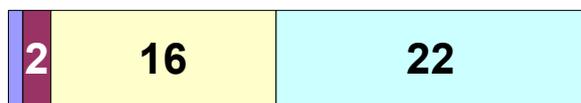
Таким образом, мы выясняли количественный состав подразделений по

риск менеджменту среди участников исследования.

Что касается качественного состава подразделений по риск менеджменту, то наше мнение по этому вопросу, сформированное на основе обширного опыта консультационной работы, приведено ниже после анализа полученных результатов исследования по количественному составу сотрудников подразделения по риск менеджменту.

Статистика результатов

Сколько сотрудников Вашей компании входят в подразделение по управлению рисками?



- 1
- 1 сотрудник
 - Нет подразделения по управлению рисками
 - 2 - 5 сотрудников
 - Свыше 5 сотрудников

Число на диаграмме выше указывает на количество соответствующих ответов, полученных в ходе исследования.

Анализ полученных результатов

Количественный состав сотрудников подразделения по риск менеджменту

К сожалению, результаты исследования показали, что большинство наших компаний «берут риск менеджмент» скорее количеством, нежели качеством.

Более половины опрошенных компаний ответили, что количество сотрудников в их подразделении по риск менеджменту превышает пять человек.

При этом, как международный консультант, мы знаем массу примеров в мире, когда риск менеджмент в крупных компаниях *успешно* занимается два – три профессиональных сотрудника.

Безусловно, такая ситуация прежде всего связана с тем, что российский рынок труда испытывает острый дефицит профессиональных риск менеджеров (подробнее об этом можно прочитать на страницах 10, 11 и 12 этого отчета выше).

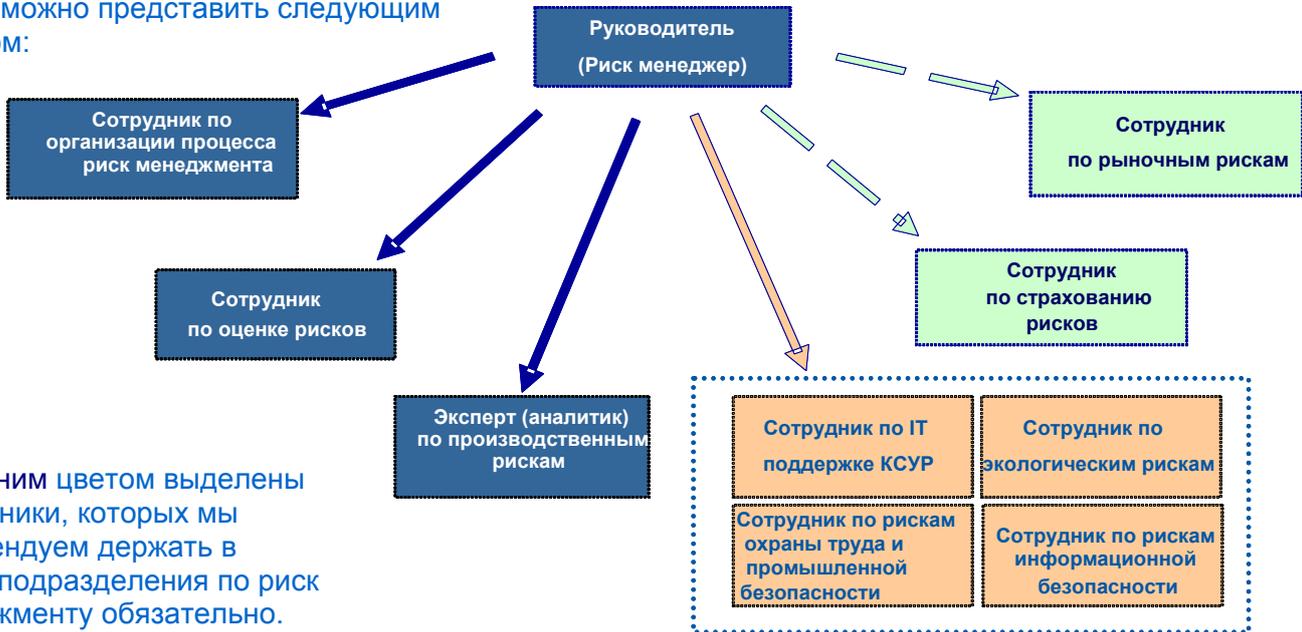
Всвязи с этим, как мы полагаем, компании вынуждены нанимать в подразделения по риск менеджменту большое количество пока не достаточно профессиональных в управлении рисками сотрудников, ради *обеспечения своевременности* решения задач, стоящих перед компанией в области управления рисками. По сути, компании обеспечивают это за счет большого количества сотрудников, способных делать ту или иную часть работы по управлению рисками, исходя из их предыдущего опыта работы. При этом, насколько мы это знаем, компании привлекают к управлению рисками сотрудников не обязательно имеющих предыдущий опыт в сфере риск менеджмента, а, как правило, имеющих опыт в какой-то смежной сфере, что связано с ситуацией в области профессионального образования по риск менеджменту (подробнее об этом можно прочитать на страницах 10 и 11 этого отчета выше).

Качественный состав сотрудников подразделения по риск менеджменту

С нашей точки зрения, исходя из вышеизложенных в этом отчете аргументов, неоспоримым является факт того, что наши компании реального сектора сталкиваются с нехваткой квалифицированных риск менеджеров и сотрудников, имеющих необходимые образование и опыт по управлению рисками. В силу этого, большинство наших компаний вынуждены, образно выражаясь, «брать риск менеджмент числом, а не умением».

В силу того, что такая ситуация действительно очень распространена, ниже, на страницах этого отчета мы хотели бы привести ряд рекомендаций по качественному составу подразделения по риск менеджменту для компаний реального сектора, в случае если компания сталкивается с описанной в предыдущем параграфе проблемой.

Иллюстративно, нашу рекомендацию для компаний, на текущий момент не способных нанять малое количество профессиональных и высокоэффективных риск менеджеров из-за проблем на рынке труда, можно представить следующим образом:



Где синим цветом выделены сотрудники, которых мы рекомендуем держать в штате подразделения по риск менеджменту обязательно.

Оранжевым цветом в выделенном пунктиром блоке указаны сотрудники, которые согласно нашей рекомендации, при определенных условиях, должны быть в штате подразделения по риск менеджменту (но не обязательно на начальном этапе развития КСУР).

Зеленым цветом выделены сотрудники, которые, согласно нашей рекомендации, должны обязательно участвовать в корпоративной системе управления рисками, но при этом, при определенных условиях, могут и не быть в штате подразделения по риск менеджменту, а организационно относиться к другому подразделению.

Итак, для компаний сегмента «крупный бизнес» и из реального сектора экономики, на текущий момент испытывающих трудности с набором опытных и квалифицированных риск менеджеров, и имеющих намерение внедрить у себя корпоративную систему управления рисками¹, и, как следствие, создать подразделение по управлению рисками,

мы рекомендуем на начальном этапе создать подразделение по риск менеджменту со следующим штатом сотрудников²:

- **Руководитель (Риск менеджер)**

В рассматриваемом нами случае (при отсутствии достаточной квалификации по управлению рисками) риск менеджер должен, прежде всего, обладать хорошими менеджерскими навыками, для того, чтобы эффективно планировать и контролировать деятельность своего подразделения. При этом его основной задачей и ответственностью должно являться обеспечение гарантии того, что деятельность компании осуществляется в полном соответствии с утвержденным корпоративным стандартом по управлению рисками, или аналогичным такому стандарту документом (немного подробнее про документ подобного рода

¹ Как видно из анализа результатов предыдущих вопросов исследования выше – это самый распространенный случай

² Все рекомендации по качественному составу сотрудников подразделения по риск менеджменту в этом отчете относятся *только* к ситуации, когда компания не может найти и нанять квалифицированного и опытного риск менеджера для построения корпоративной системы управления рисками

можно прочесть на страницах 26 и 27 этого отчета ниже).

- **Сотрудник по организации процесса риск менеджмента**

Этот сотрудник должен иметь хорошие *организационные* и координационные навыки, т.к. его основной ответственностью должны быть исключительно административные функции, например, такие как правильное оформление реестра и карты рисков, своевременный сбор комитета по рискам и рассылка приглашений на него, отслеживание формирования планов мероприятий по управлению рисками в едином формате и так далее, тому подобные административные функции. При этом в своей деятельности сотрудник по организации процесса риск менеджмента должен руководствоваться исключительно утвержденным корпоративным стандартом по управлению рисками (см. страницы 26 и 27 отчета ниже) и указаниями риск менеджера компании.

- **Сотрудник по оценке рисков**

Этот сотрудник должен иметь хорошие навыки в математическом моделировании, желательно иметь хорошее математическое образование, а также хорошие знания теории вероятности и математической статистики. На начальном этапе этому сотруднику не обязательно иметь какую-либо квалификацию в риск менеджменте. Так как процесс реализации цикла корпоративного управления рисками неизбежно проходит через этап оценки рисков, то в команде риск менеджера обязательно должен быть сотрудник, имеющий достаточные для этого навыки и знания. Как и другие сотрудники подразделения по управлению рисками этот сотрудник должен руководствоваться имеющейся в компании нормативно-методической базой по управлению рисками и указаниями риск менеджера.

- **Эксперт (аналитик) по производственным рискам**

С одной стороны, деятельность каждой компании реального сектора *уникальна и очень специфична*, тем более деятельность по производству продукции компании. С другой стороны, основными внутренними рисками компании¹ являются операционные риски, к которым относятся производственные риски компании реального сектора. Качественно выявлять производственные риски и участвовать в процессах планирования мероприятий по управлению производственными рисками может лишь тот сотрудник, который является экспертом именно в той производственной деятельности, которая присуща конкретной компании². Этот сотрудник может быть привлечен либо из соответствующих производственных бизнес-единиц компании, либо из других компаний отрасли, но в любом случае должен обладать именно производственным опытом.

По мере получения необходимого опыта и квалификации в *риск менеджменте*³, деятельность сотрудников по организации процесса риск менеджмента, по оценке рисков и по производственным рискам может быть объединена, а количество этих сотрудников оптимизировано. При этом, безусловно, это зависит исключительно от меры и мотивации каждого отдельно взятого сотрудника к получению смежных компетенций, т.е. от их устремлений к собственной универсализации в рамках управления процессом риск менеджмента компании и собственного участия в этом процессе.

1 Если делить все риски компании на внутренние (порождаемые внутренними бизнес процессами компании) и внешние, порождаемые внешней средой, в которой существует компания

2 Безусловно, такая ситуация не распространяется на другого рода риски (финансовые, соответствия и т.д.), которые носят менее специфичный и более «унифицированный» характер, если оценивать степень специфики влияния разных классов рисков на деятельность различных компаний реального сектора

3 По прошествии большого количества времени после создания подразделения по управлению рисками

Четыре сотрудника, представленные в блоке ниже, должны быть в штате подразделения по управлению рисками, только при наличии и соблюдении определенных условий.

- Сотрудник по IT поддержке КСУР

Если компания планирует внедрить, либо уже внедрила IT-систему поддерживающую процессы риск менеджмента компании в соответствии с корпоративным стандартом управления рисками, то администратор этой системы должен быть в составе подразделения по управлению рисками. Тем не менее, если это возможно с точки зрения выделения достаточных временных ресурсов, то обязанности администратора IT-системы по управлению рисками должны лежать на сотруднике по организации процесса риск менеджмента (см. выше на странице 19)

- Сотрудник по рискам охраны труда и промышленной безопасности
- Сотрудник по экологическим рискам
- Сотрудник по рискам информационной безопасности

Система охраны труда и промышленной безопасности (техники безопасности), система экологического менеджмента, система управления информационной безопасностью в классическом понимании этих терминов¹ представляют собой не что иное, как системы управления *рисками* охраны труда и промышленной безопасности, экологическими *рисками*, *рисками* информационной безопасности. Таким образом, идеологически эти системы должны являться подсистемами корпоративной системы управления рисками, тем более что методология управления рисками является единой, к каким бы рискам она не относилась².

¹Например, в соответствии со стандартами OHSAS 18000, ISO 14000, ISO 27000

²Прежде всего имеется в виду классическая четырехшаговая методологическая последовательность процессов управления рисками: 1) выявление; 2) оценка; 3) планирование мероприятий по управлению; 4) мониторинг, отчетность и улучшение

При этом системы управления охраной труда и техникой безопасности, экологического менеджмента и информационной безопасности являются одними из самых внедряемых в мире и РФ стандартов, по частоте внедрений в компаниях (наряду со стандартами менеджмента качества). С другой стороны, если исследовать соответствующие базовые стандарты этих систем, то речь в них идет именно об управлении рисками. Таким образом, в наших компаниях еще до внедрения корпоративной системы управления рисками часто можно встретить наличие уже внедренных или внедряемых вышеперечисленных систем. Безусловно, сотрудники, отвечающие за эти системы, идеологически должны отчитываться риск менеджеру компании. Тем не менее, в силу специфики и уникальности ситуации в каждой отдельно взятой компании, на начальном этапе эта подотчетность может быть реализована лишь функционально³, т.е. без непосредственного организационного вхождения в подразделение по управлению рисками.

После того, как КСУР будет внедрена, а риск менеджер наберет достаточную квалификацию (компетенцию) для управления и этими тремя системами, которые в любом случае не должны восприниматься как существующие отдельно от корпоративной системы управления рисками, должны произойти соответствующие организационные изменения, ведущие к органичному входу этих систем в единую корпоративную систему управления рисками. Автономное управление этими тремя системами (по сути системами управления отдельного вида рисками, *даже если на них есть отдельная сертификация*) в отрыве от управления всеми остальными видами рисков компании, никак не может быть

³Напомним, что здесь мы рассматриваем ситуацию, когда в подразделении по риск менеджменту на начальном этапе есть недостаток компетенции и квалификации по управлению рисками, что может породить ненужные на начальном этапе конфликты с представителями уже внедренных систем менеджмента охраны труда, экологического менеджмента и информационной безопасности, особенно если сотрудники, отвечающие за эти системы, компетентны в своих направлениях, тем не менее, узких по сравнению с более широким понятием Риск менеджмента

оправдано при наличии единой корпоративной системы управления рисками.

Два сотрудника, представленные в блоке ниже, не обязательно должны быть в штате подразделения по управлению рисками, но обязательно должны участвовать в корпоративной системе управления рисками.

- **Сотрудник по страхованию рисков**

Страхование является лишь одним из многочисленных способов управления рисками¹. Безусловно, идеальной ситуацией является подчинение функции страхования риск менеджеру компании, т.к. только риск менеджер, обладающий комплексным видением всех рисков компании, может рекомендовать, - какие из рисков и в каком объеме должны подлежать страхованию (в том числе из числа тех, которые на текущий момент не страхуются), а какие из рисков не надо страховать в силу низкой эффективности страхования (из числа тех, которые уже страхуются на текущий момент).

Тем не менее, очевидным является то, что функция страхования, хотя бы в силу наличия обязательных видов страхования, присутствует в крупной компании реального сектора задолго до начала внедрения корпоративной системы управления рисками².

Нарушение наработанных, за всё долгое время существования автономной функции страхования, организационных и внешних связей, при резкой передаче этой функции только что созданному подразделению по риск менеджменту, может привести к непредсказуемым негативным последствиям. Поэтому мы рекомендуем функционально, в рамках

¹ Между тем одним из самых давно известных и часто встречающихся способов

² В тоже время, нам известны случаи, когда корпоративная система управления рисками выросла из подразделения, занимавшегося страхованием, в этом случае выдаваемые нами здесь рекомендации неактуальны, т.к. очевидно, что в этом случае с большой вероятностью риск менеджером становится сотрудник, ранее занимавшийся страхованием.

утверждаемого корпоративного стандарта управления рисками (см. страницы 26 и 27 отчета ниже), обязательно включать эту функцию в КСУР, уделяя ей отдельное внимание, а формальные организационные изменения – не проводить.

С течением времени можно (но не обязательно) периодически и аккуратно возвращаться к вопросу о включении страхования в организационную структуру подразделения по управлению рисками (т.к. идеологически это правильно – страхование лишь *один из* способов риск менеджмента), и если это не повлечет за собой разрушения наработанных за долгое время столь важных в страховании внешних связей, сопровождаемых негативными финансовыми последствиями, передавать страхование в подразделение по управлению рисками

- **Сотрудник по рыночным рискам**

Здесь мы имеем в виду сотрудника, занимающегося так называемыми рыночными рисками: валютным; процентным; ценовым (товарным)³. То есть, рисками колебаний курсов иностранных валют, колебаний процентных ставок, а также колебаниями рыночных цен на продукцию компании и на потребляемые компанией сырьевые материалы, электроэнергию и т.п.

Управление этими рисками часто сопровождается работой с форвардами, фьючерсами, опционами, свопами и другими инструментами управления рыночными рисками для компаний реального сектора экономики.

При этом мы часто встречали, что управление рыночными рисками с применением указанных выше методов осуществлялось одним из подразделений «финансового блока» компании задолго до начала внедрения КСУР.

³ Нельзя путать рыночные риски компаний реального сектора с рыночными рисками компаний финансового сектора. Здесь речь идет исключительно о компаниях реального сектора

Если это так, то по аналогии с описанным на странице выше сотрудником по страхованию рисков, за долгое время своей работы с форвардами, фьючерсами, опционами, свопами и т.д., сотрудник, который этим занимался, накопил столь важные в управлении рыночными рисками внешние связи.

Очевидно, что при передаче уже существующей функции управления рыночными рисками в только что образованное подразделение по управлению рисками, можно разрушить эти связи, что может привести к негативным финансовым последствиям для компании.

Поэтому, с точки зрения организационной структуры, при проведении организационных изменений, здесь мы рекомендуем действовать по аналогии с рекомендациями по функции страхования, описанными на странице 21 выше.

Другие рекомендации, касающиеся качественного состава подразделения по риск менеджменту

В любом случае, сотрудники подразделения по риск менеджменту должны:

- Периодически проходить внешнее обучение в целях постоянного повышения квалификации. В этом плане, наряду с внешними тренингами и курсами, очень полезен обмен опытом с риск менеджерами других компаний реального сектора;
- Обладать хорошими коммуникационными и организационными навыками, т.к., по сути, являются внутренними консультантами компании по рискам и должны уметь *убедительно взаимодействовать на уровне горизонтальных связей* с другими

сотрудниками компании в рамках общего процесса риск менеджмента, особенно в процессах выявления рисков, планирования мероприятий по управлению рисками и контроля выполнения этих мероприятий.

Неумение риск менеджеров коммуницировать с коллегами «по горизонтали» может быть критичным для компании. Коллеги риск менеджера должны быть для него качественными поставщиками информации о рисках, а в случае банально неумелых коммуникаций со стороны риск менеджера (с точки зрения психологии человеческого общения) его горизонтальные коллеги могут быть де-мотивированы к взаимодействию с ним, даже в условиях утвержденного корпоративного стандарта по управлению рисками. Это может привести к значительным пробелам в общей информации о рисках компании у риск менеджера и, как следствие, не достаточному обеспечению управления рисками компании.

Мы надеемся, что в этом отчете мы выдали полезные рекомендации по *качественному* составу подразделения по риск менеджменту, а результаты исследования по *количественному* составу подразделения по риск менеджменту и их анализ были для Вас полезны.

Следующий вопрос исследования является логическим продолжением обсужденного вопроса о составе подразделения по управлению рисками и касается того, кому должен отчитываться руководитель этого подразделения – риск менеджер.

КОМУ ОТЧИТЫВАЕТСЯ РИСК МЕНЕДЖЕР?

Вопрос, заданный участникам исследования

Кому отчитывается руководитель подразделения по управлению рисками?

Предложенные нами варианты ответов

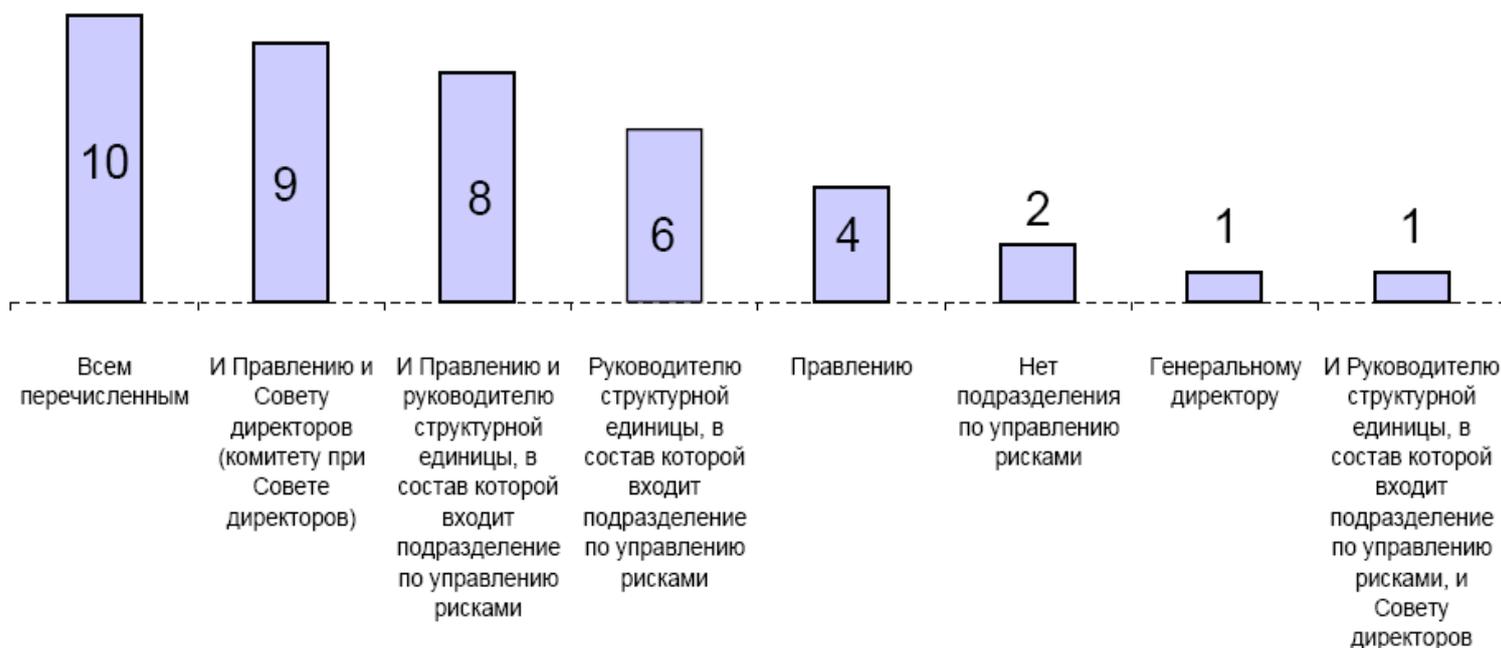
- Совету директоров или комитету при Совете директоров
- Правлению
- Руководителю структурной единицы, в состав которой входит подразделение по управлению рисками

При этом предполагалось, что участники исследования могут не ограничиваться предложенными вариантами ответов и могут предлагать какие-то свои варианты ответа.

Статистика результатов

Кому отчитывается руководитель подразделения по управлению рисками?

Результаты исследования по этому вопросу представлены на рисунке ниже (число означает количество соответствующих ответов)



Анализ полученных результатов

Как видно из полученных результатов, участники исследования воспользовались только двумя вариантами ответов из предложенных нами вариантов. Другие шесть вариантов ответов были предложены непосредственно участниками исследования. Таким образом, в качестве ответа на поставленный вопрос, участниками исследования были предоставлены восемь различных вариантов ответов

Вывод

На текущий момент для отечественных компаний реального сектора невозможно выделить какую-либо однозначную тенденцию того, кому в наших компаниях реального сектора отчитывается риск менеджер (хотя по результатам исследования мы ожидали выявления такой тенденции).

Самый часто полученный ответ – «Всем перечисленным» (т.е. всем перечисленным из предложенных нами в анкете вариантов ответов - и Совету

директоров, и Правлению, и своему непосредственному руководителю).

Очевидно, что в такой ситуации, большое количество компаний сейчас может нуждаться в рекомендациях – как лучше всего встраивать создаваемое подразделение по управлению рисками в текущую организационную структуру компании, и в соответствующих рекомендациях по линии отчетности риск менеджера

Пара практических рекомендаций

Рекомендация №1: Риск менеджер компании реального сектора, у которой нефинансовые активы преобладают над финансовыми активами, должен входить в состав Правления и отчетываться непосредственно Генеральному директору на постоянной основе, а функционально и на периодической основе - Комитету по рискам при Совете директоров (если такой Комитет есть, но в любом случае мы рекомендуем создавать такой Комитет, либо объединять его с Комитетом по аудиту). Периодичность такой отчетности в этом случае мы рекомендуем устанавливать как один раз в квартал.
Если финансовые активы в структуре активов компании преобладают над нефинансовыми активами (такое

возможно для компаний реального сектора), то риск менеджер должен находиться в финансовом блоке компании и отчетываться финансовому директору напрямую и на постоянной основе. При этом перед Комитетом по рискам при Совете директоров на периодической основе должен отчетываться Финансовый директор.

Рекомендация №2: Формат отчетности риск менеджера и ее периодичность должны быть зафиксированы в корпоративном стандарте управления рисками (подробнее об этом документе можно прочитать на страницах 26 и 27 отчета ниже), а *соблюдение формата и периодичности данной отчетности должно проходить через очень тщательный внутренний аудит.*

Здесь следует отметить, что в принципе компании надо стремиться к тому, чтобы все процессы, сопровождающие деятельность риск менеджера и его подразделения должны быть, как можно детальнее, описаны, задокументированы и стандартизированы.

В этой связи следующий вопрос нашего исследования мы решили посвятить тому, насколько сильно развита нормативно-методическая база Риск менеджмента в наших компаниях на текущий момент.

НОРМАТИВНО – МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА РИСК МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИЯХ

Вопрос, заданный участникам исследования

Какие из следующих документов разработаны и внедрены в компании?

Предложенные нами варианты ответов

- Политика управления рисками
- Методологии управления рисками (регламенты, форматы отчетов)
- Реестр рисков
- Положение о подразделении по управлению рисками

- Должностные инструкции, включающие функции по управлению рисками
- Корпоративный стандарт управления рисками
- Карта рисков

Статистика результатов



На диаграмме выше число означает соответствующее количество отметок участников исследования о том, что данный документ(ы) присутствует в компании, т.е. разработан и внедрен

Анализ полученных результатов

Сумма всех ответов равна 148, или, другими словами, в среднем в каждой из сорока одной опрошенной компании реального сектора внедрено по три – четыре документа из предложенного нами списка.

В список мы включили только те документы, относящиеся к нормативно-методической базе риск менеджмента, которые с нашей точки зрения реально необходимы для обеспечения полноты нормативно методической базы управления рисками.

Как показало исследование, на текущий момент наши компании чаще стремятся разработать и внедрить такие документы как «Политика управления рисками»; «Реестр рисков»; «Карта рисков». Из этого мы делаем обобщающий вывод, что наши компании стремятся, прежде всего:

- Формализовать объект управления («реестр рисков», «карта рисков»). Возможно, здесь работает следующая идеология, - если риск менеджер фиксирует объект управления, то это как бы обосновывает необходимость управления им (*если в нашей компании есть реестр рисков и карта рисков, то с этим уже надо что-то делать дальше*). Другими словами, с точки зрения психологии, возможно, что современные российские риск менеджеры стараются начинать разработку документарной базы не с подробных правил и регламентов управления рисками («корпоративный стандарт», «методологии»), а со своеобразной подстраховки процесса внедрения КСУР – фиксирования объекта управления («реестр рисков», «карта рисков») еще до принятия формальных правил того, как составлять и разрабатывать те самые реестр и карту рисков.
- Иметь в наличии некие верхнеуровневые, простые правила управления рисками в виде «политики управления рисками», которая отличается от корпоративного стандарта

управления рисками, прежде всего тем, что носит общий характер. Возможно, таким образом, на начальном этапе внедрения КСУР обеспечивается гибкость этого процесса, т.к. корпоративный стандарт управления рисками, в отличие от политики управления, носит более детальный характер.

Например, если процесс выявления рисков в Политике управления рисками излагается как простой тезис: «*Все риски Общества должны быть выявлены*», - то Корпоративный стандарт управления рисками, напротив, *детально диктует* – как именно должны выявляться риски, какие направления деятельности и подразделения следует охватить в процессе выявления рисков, какие отраслевые документы надо изучить, какую классификацию рисков применить, кто должен выявлять риски, когда должен начинаться и заканчиваться этот процесс .. и так далее, очень подробно.

Ниже мы приводим свои краткие рекомендации по необходимым свойствам тех документов, которые с нашей точки зрения должны обязательно входить в пул нормативно-методической базы по управлению рисками крупной компании реального сектора:

Минимальные требования к нормативно - методическим документам компании по управлению рисками

Политика управления рисками

- Поверхностный, а не детальный документ
- Должна содержать *принципы*, а не подробные руководства к действию
- Должна быть как можно меньше по объему, чтобы у сотрудников был шанс её запомнить.
- Политику управления рисками, в идеале, должны помнить все сотрудники компании
- Объем – желательно в одну страницу, чтобы можно было размещать рядом с рабочими местами, и её было бы удобно распространять среди сотрудников

- Должна быть утверждена главным исполнительным органом компании
- Должна пересматриваться либо по инициативе представителей владельцев компании (Совет директоров), либо по инициативе главного исполнительного органа компании, но не по инициативе риск менеджера, и не по инициативе внутреннего аудита компании
- Должна служить своеобразной «конституцией» управления рисками в компании, т.е. основным определяющим документом компании в области риск менеджмента

Корпоративный стандарт управления рисками

- Очень детальный, тщательно проработанный документ
- Должен, по возможности, содержать подробные руководства к действию на любой процесс риск менеджмента компании
- По объему может быть очень значительным
- Должен, в обязательном порядке, «заучиваться» только сотрудниками подразделения по управлению рисками, но не другими сотрудниками компании
- Основная ответственность за исполнение корпоративного стандарта управления рисками должна лежать на риск менеджере компании и его подразделении
- Правильность исполнения корпоративного стандарта управления рисками должна проходить тщательный внутренний аудит
- Должен четко соответствовать Политике управления рисками и изложенным в ней принципам. Политика управления рисками является определяющей по отношению к Корпоративному стандарту управления рисками
- Должен быть утвержден главным исполнительным органом компании
- Должен пересматриваться либо по инициативе представителей владельцев компании (Совет директоров), либо по инициативе главного исполнительного органа компании, но не по инициативе риск

- менеджера, и не по инициативе внутреннего аудита компании
- Должен служить своеобразным «сводом законов» управления рисками в компании, т.е. *однозначно трактуемыми* правилами управления рисками компании
- Должен обязательно содержать подробное описание следующих процессов управления рисками компании в формате «Кто делает? Что делает? Когда делает? С помощью чего?»:
 - Процесс выявления рисков компании и составления реестра рисков
 - Процесс приоритизации рисков компании и составления карты рисков
 - Процесс определения толерантности компании к риску
 - Процесс оценки рисков в индивидуальном порядке
 - Процесс определения совокупного ожидаемого убытка компании и его сопоставления с толерантностью к риску
 - Процесс планирования мероприятий по управлению рисками
 - Процесс финансирования мероприятий по управлению рисками
 - Процесс оценки эффективности системы управления рисками
 - Процесс мониторинга динамики изменения рисков
 - Процесс формирования и предоставления отчетности по управлению рисками
 - Процесс периодического обучения персонала риск менеджменту
- Должен обязательно содержать описание организационной структуры компании по управлению рисками, определять рамки полномочий, ответственности и обязанностей риск менеджера компании

Методологии управления рисками (регламенты, форматы отчетов)

- Должны являться приложениями к корпоративному стандарту управления рисками
- Должны служить цели предоставления конкретных методических рекомендаций для персонала, реализующего те или иные процессы риск менеджмента компании, но четко в рамках утвержденного корпоративного стандарта управления рисками
- В плане утверждения методологий (различных регламентов, форматов отчетов), достаточно того, что методологии управления рисками утверждаются риск менеджером компании

Реестр рисков

- Должен содержать все внутренние и внешние риски компании
- Должен разрабатываться, периодически обновляться и утверждаться в соответствии с корпоративным стандартом управления рисками
- Риски должны формулироваться как случайные события
- Формулирование одного риска должно нести в себе информацию об одном случайном событии
- Формулирование каждого риска должно быть конкретным и недвусмысленным
- Реестр рисков должен содержать информацию о корреляции между рисками. Другими словами, в реестре рисков компании должна содержаться информация о причинно - следственных связях между рисками, содержащимися в реестре рисков компании.
- Помимо предыдущего требования, в реестре рисков должна содержаться информация о причинах и последствиях каждого риска, при этом логично, что в качестве причин и следствий одного риска (случайного события), *могут* быть указаны другие риски (случайные события), содержащиеся в реестре, тем самым может обеспечиваться информация о причинно – следственных связях между рисками компании в реестре
- Каждый риск реестра должен содержать информацию об источнике,

благодаря которому удалось выявить риск

- Нельзя включать в реестр уже реализовавшиеся риски, т.к. это уже относится не к рискам, а к текущим проблемам компании. Уже существующие проблемы компании подлежат другому управлению, реактивному и вне рамок риск менеджмента. Надо помнить, что риск менеджмент это про - активный подход, то есть своеобразное «выявление и решение проблем до их возникновения»

Карта рисков

- Должна разрабатываться, периодически обновляться и утверждаться в соответствии с корпоративным стандартом управления рисками
- Должна содержать информацию о вероятности и последствиях каждого риска из реестра рисков компании
- Должна позволять производить быстрое и удобное сопоставление рисков с толерантностью компании к рискам

Положение о подразделении по управлению рисками

- Должно разрабатываться, периодически обновляться и утверждаться в соответствии с корпоративным стандартом управления рисками
- Должно утверждаться главным исполнительным органом компании

Должностные инструкции, включающие функции по управлению рисками

Имеются в виду должностные инструкции персонала компании, который участвует в корпоративной системе управления рисками, но не входит в состав подразделения по управлению рисками

- Должны периодически обновляться и утверждаться в соответствии со стандартами компании по разработке должностных инструкций и в соответствии с корпоративным стандартом управления рисками
- Их соблюдение должно обеспечиваться, прежде всего, за счет обучения персонала своим новым обязанностям в рамках участия в корпоративной системе управления рисками. Это обучение для персонала компании может проводить риск менеджер компании и его подразделение
- В идеале, должны содержать конкретную мотивацию к их исполнению

На этом мы хотим завершить блок исследования, связанный с организационными вопросами Риск менеджмента и перейти к блоку вопросов управления рисками, несущих специфичный, практически – прикладной характер, и интересных, прежде всего, риск менеджеру компании и его непосредственному руководству

Следующий вопрос исследования касается того, как наши компании оценивают свои риски. Качественно? Количественно?

ОЦЕНКА РИСКОВ

Вопрос, заданный участникам исследования

Как Вы (Ваша компания) оцениваете риски?

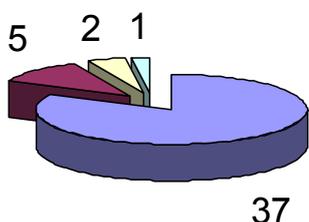
Предложенные нами варианты ответов

- Качественно
- Количественно все риски
- Количественно критические риски

При этом предполагалось, что участники исследования могут не ограничиваться предложенными вариантами ответов и могут предлагать какие-то свои варианты ответа на вопрос.

Статистика результатов

Как Вы оцениваете риски?



- Качественно
- Количественно критические риски
- Качественно и количественно те риски, которые можем оценивать количественно
- Количественно все риски

Число на диаграмме выше указывает на количество соответствующих ответов, полученных в ходе исследования.

Анализ полученных результатов

Так или иначе, но свои риски оценивают все компании, принявшие участие в исследовании.

Четыре компании из исследованных компаний, считают, что они комбинируют

качественную оценку и количественную (либо всех рисков, либо только критических), поэтому общее число ответов по категориям равно сорока пяти (на четыре больше, чем число исследованных компаний).

Главным результатом исследования по этому вопросу, безусловно, стало подтверждение того, что большинство наших компаний реального сектора на текущий момент оценивают свои риски качественно.

Разница между понятиями *качественной* и *количественной* оценки рисков весьма существенна. Количественная оценка риска подразумевает применение математического моделирования в целях оценки вероятности и последствий риска, то есть подразумевается построение математических моделей риска с учетом всевозможных допущений. Качественная оценка риска подразумевает применение методов оценки вероятности и последствий риска, в которых превалирует экспертная оценка, т.е. субъективное человеческое мнение, в данном случае – мнение эксперта предметной области.

Далеко не все риски компаниям реального сектора представляется возможным посчитать количественно. Те, кто утверждают обратное, однозначно либо ни разу не пробовали самостоятельно провести количественную оценку всех рисков крупной компании реального сектора, либо используют ложное утверждение «*все риски можно посчитать количественно*» в каких-то своих личных целях.

Давайте рассмотрим все риски компании по классификации британского стандарта управления рисками “IRM, AIRMIC, ALARM”¹.

¹ Этот стандарт носит рекомендательный характер, а приведенная в нём классификация рисков – одна из самых простых среди всех встречающихся в международных стандартах риск менеджмента классификаций рисков

Итак, согласно классификации этого стандарта риски бывают: финансовые; стратегические; операционные; опасности, - при этом каждая из этих четырех категорий дополнительно раскладывается на внутренние и внешние риски.

Начнем по порядку – с финансовых рисков (валютные, процентные, ликвидности, кредитные, ценовые и т.д). Здесь мы согласны с утверждением того, что все финансовые риски можно считать количественно, оценивая вероятность и последствия их реализации. Это действительно так, в связи с тем, что по финансовым рискам ясны причины их вызывающие (так называемые факторы риска) и, как правило, по ним всегда имеется достаточное для расчета количество статистики и прогнозов поведения внешних макроэкономических показателей, влияющих на финансовые риски. Это такие макроэкономические показатели, как колебания курсов валют, процентных ставок и др.

С другой стороны, если количественная модель оценки финансового риска действительно хороша и учитывает волатильность всех внешних макроэкономических показателей, то результат оценки будет очень неопределенным. Например, если оценивать валютный риск в сегодняшней ситуации, понимая, что волатильность колебания курсов иностранных валют возрастает с каждым днем, то в модель придется закладывать соответствующие допущения. В этом случае построенная модель, на больших доверительных интервалах вероятности (от 95% до 99.99%) совершенно справедливо будет давать очень большой разброс прогноза поведения курса иностранной валюты, т.е. может выдавать информацию, абсолютно бессмысленную с точки зрения принятия управленческих решений. Скажем, какой толк от результатов моделирования валютного риска для финансового директора компании, если модель валютного риска предсказывает ему, что с вероятностью 99% курс доллара США по отношению к рублю на конец 2008 года будет находиться в диапазоне от 14 рублей за

доллар США до 40 рублей за доллар США?

Единственный вывод, который может сделать в данном случае финансовый директор – волатильность колебания курсов иностранных валют очень большая. Но для такого вывода компаниям не надо делать сложную математическую модель – достаточно просто посмотреть телевизор или выйти в Интернет (т.е. произвести качественную оценку).

Тем не менее, в современном мире, все финансовые риски подлежат количественной оценке, но при этом надо отдавать себе отчет в том, что результат моделирования финансового риска, в связи с нынешней высокой волатильностью макроэкономических показателей, как правило, будет очень неопределенным.

Теперь поговорим о количественной оценке следующего класса рисков по стандарту "IRM, AIRMIC, ALARM" – о стратегических рисках. Внутренние стратегические риски, такие как сделки слияния и поглощения, однозначно могут быть количественно оценены. Что же касается внешних стратегических рисков – большинство из них невозможно оценить *количественными* методами, и в этом случае для их оценки представляется возможным применять методы исключительно *качественные*.

Пример, – каким количественным методом ваша компания может оценить риск вывода на рынок такой-то области продукции конкурента «ABC», т.е. оценить количественно вероятность этого вывода и последствия от него? Это невозможно сделать, если, конечно, у Вас нет точных разведанных о планах своего конкурента, что противозаконно. Если Вы знаете способ *количественной* оценки внешнего конкурентного риска, мы очень просим Вас поскорее написать соответствующий учебник – он станет бестселлером. А для тех, кто не знает способов *количественной* оценки внешнего конкурентного риска (и это нормально, т.к. таких способов нет) и других классических внешних стратегических рисков (например, изменения цены на товар вашей компании в перспективе десять лет), мы рекомендуем оценивать

внешние стратегические риски *качественно*, т.е. с применением *экспертной оценки*.

Следующий класс рисков по стандарту “IRM, AIRMIC, ALARM” – операционные риски.

Здесь мы согласны с тем, что большинство операционных рисков (персонала, процессов, IT-рисков, рисков формирования неправильной отчетности и др.) можно посчитать количественно, если, конечно, для этого есть достаточное количество данных. Но среди операционных рисков есть и такие (как правило, внешние), которые невозможно посчитать количественно, например регуляторные риски, то есть риски изменения законодательства, в рамках которого Ваша компания осуществляет свои операции.

Опять таки, по аналогии с предыдущим примером, для тех, кто знает методы *количественной* оценки риска изменения законодательства, мы даем рекомендацию скорее писать соответствующий учебник, который точно принесет автору большие гонорары. Для тех, кто не знает методов *количественной* оценки риска изменения законодательства и других, не поддающихся *количественной* оценке рисков, мы предлагаем применять метод *качественной* оценки риска, т.е. на основе *экспертной оценки*.

Что касается последнего класса рисков по классификации “IRM, AIRMIC, ALARM” – так называемых «опасностей», то абсолютное большинство этих рисков можно оценить только *качественно*. Разве возможно представить *количественную методику* оценки политического риска, влияющего на деятельность конкретной компании? Если да, то в этом случае такая количественная методика должна учитывать все возможные факторы, влияющие на действия политиков¹ по отношению к бизнесу конкретной компании, что априори невозможно.

¹ Как пример, это могут быть высказывания политиков о деятельности компании, влияющие на рыночную капитализацию. Другой пример - это могут быть действия политиков, направленные на лишение компании какой-либо лицензии. Ну какие количественные методики могут предсказать эти действия?

Другой подобный пример – противоправные действия основных поставщиков компании, ведущие к внезапному прекращению поставок оборудования и материалов, критически необходимых для производства продукции Вашей компании. Это тоже невозможно оценить *количественно*, и оценивать такие риски можно только *качественно*.

Другими словами по рискам категории «опасности» мы априори рекомендуем производить *качественную* оценку риска, на основе *экспертного мнения*. С другой стороны, в этой категории редко, но встречаются риски, которые количественно посчитать можно. Например, в определенных регионах планеты можно количественно посчитать вероятность и последствия такого риска категории «опасности», как землетрясение (по имеющейся статистике разрушений и последствий в результате предыдущих землетрясений и данным наблюдений сейсмостанций).

Таким образом, рассмотрев все возможные виды рисков по классификации стандарта “IRM, AIRMIC, ALARM” мы надеемся, что убедительно доказали – многие риски *количественно* оценить невозможно. *Качественно* - да, но *количественно* – нет.

Мы специально потратили на этот вывод достаточно много выкладок выше, т.к. на рынке риск консалтинга до сих пор распространено мнение, что *количественно* можно оценить любые риски, с этим мнением мы не согласны, призываем к такому мнению не прислушиваться, и тратить ресурсы на *качественную* оценку риска экспертным мнением, если есть сомнения в целесообразности выделения больших ресурсов на *количественную* оценку риска.

При этом, безусловно, нельзя отрицать, что количественная оценка риска может быть на порядок точнее, чем качественная, и отказ от точной оценки риска – это тоже своеобразный риск. Тем не менее, если задаться целью *количественной оценки* практически не поддающегося этому риска, то на это придется потратить большое количество

времени, за которое риск вполне может реализоваться.

Именно поэтому рекомендуется проходить стадии выявления и оценки рисков быстро, с минимальным количеством временных затрат, чтобы потом иметь достаточное количество времени на подготовку мероприятий по управлению рисками. Именно в этом и есть основное преимущество *качественной* оценки риска перед *количественной* оценкой, даже с учетом основного недостатка качественной оценки – низкой точности экспертного метода.

С одной стороны, наше исследование показало, что подавляющее большинство наших компаний оценивают риски качественно (см. страницу 29 выше). Очевидно, это происходит потому, что компании имеют недостаточную базу количественных методологий оценки своих рисков и предпочитают применять качественную оценку, так как оценивать риски необходимо в любом случае, и делать это необходимо быстро, *чтобы своевременно* переходить к следующему шагу – планированию мероприятий по управлению рисками.

С другой стороны, интуитивно, на основании обширного консультационного опыта в сфере риск менеджмента, мы понимаем, что пропорция количественно считаемых и количественно не считаемых рисков равна приблизительно 50% / 50%.

Таким образом, другим выводом из результатов исследования может служить то, что сейчас наши компании испытывают серьезный дефицит методик количественной оценки рисков по тем

рискам, которые все-таки представляется возможным оценить количественно. Безусловно, прежде всего, это связано с тем, что корпоративный риск менеджмент в России находится на ранней стадии своего развития и многие методы либо ещё не успели быть позаимствованными из лучшей мировой практики, либо ещё не были разработаны нашими компаниями.

На этом мы хотели бы остановиться в исследовании вопроса оценки рисков и перейти к следующему вопросу исследования.

В рамках процесса приоритезации рисков, сразу после оценки рисков, надо перейти к сравнению полученного результата с неким допустимым для компании уровнем риска, чтобы понять – какие из рисков по результатам оценки оказались выше этого уровня, а какие ниже.

Этот допустимый уровень риска компании принято называть толерантностью компании к риску.

Понимание того, какие риски компании находятся выше уровня её толерантности к риску, должно побуждать компании к *первоочередному* управлению именно теми рисками, ущерб от которых оценивается как величина, превышающая допустимый для компании уровень риска.

В своем исследовании мы захотели проверить, все ли наши компании определяют свою толерантность к риску. Другими словами, проверить – все ли компании осознают, какой уровень риска является для них допустимым, а какой – нет.

ТОЛЕРАНТНОСТЬ К РИСКУ

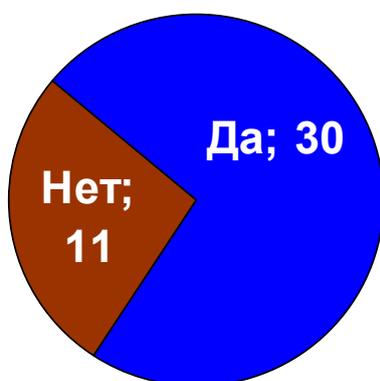
Вопрос, заданный участникам исследования

Определен ли в Вашей компании уровень толерантности к риску?

Предложенные нами варианты ответов

- Да
- Нет

Статистика результатов



Число на диаграмме выше указывает на количество соответствующих ответов, полученных в ходе исследования.

Анализ полученных результатов

Результаты исследования оказались для нас неожиданными, в негативном смысле.

Получается, что существенная доля опрошенных компаний либо не определяют свой допустимый уровень риска вообще, либо опрошенный сотрудник (как правило, это менеджер высокого звена, см. страницу 1 выше – распределение опрошенных представителей компаний по должностям) ничего об этом не знает. Следует отметить, что при этом многие из опрошенных сотрудников перепроверяли своё мнение внутри компании, о чём нам было доподлинно известно.

К чему может привести незнание своей толерантности к риску?

Для ответа на этот вопрос мы хотим пояснить, что же такое толерантность к риску и зачем она нужна на очень простом примере.

Предположим, Вам прямо сейчас надо сделать выбор между только двумя вариантами развития событий. При этом, какой бы вариант Вы не выбрали, он наступает незамедлительно сразу после того, как Вы сделали выбор.

Итак, сделайте, пожалуйста, выбор между одним из двух вариантов, представленных на рисунке ниже.

Пожалуйста, сделайте выбор осознанно, применительно к себе, как к индивидууму, как будто бы Вы действительно столкнулись с таким выбором.

Пожалуйста, читайте текст отчета ниже рисунка только после того, как сделаете обдуманный выбор.

ВЫБОР МЕЖДУ

ВАРИАНТ 1

Сделав выбор Варианта 1, Вы 100%, непременно и незамедлительно, теряете 50 долларов из Вашего кармана

ВАРИАНТ 2

Сделав выбор Варианта 2, Вы подвергаете себя риску того, что можете незамедлительно потерять 200 долларов. Но вероятность этой потери – 75%.

С вероятностью 25%, сделав выбор Варианта 2, Вы не потеряете ничего

Если Вы сделали свой выбор между Вариантом 1 и Вариантом 2, то прочитайте, пожалуйста, “правильный ответ” на следующей странице отчета.

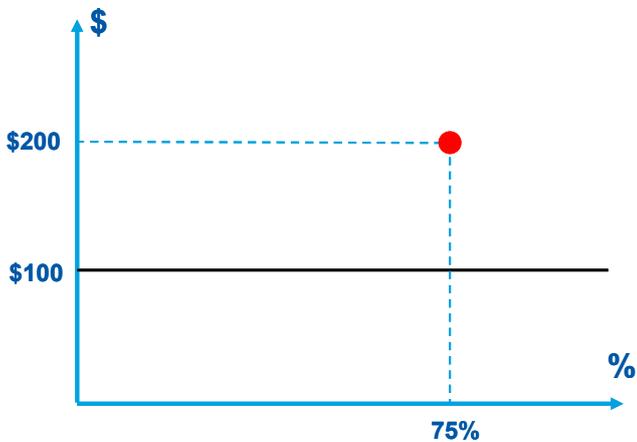
Правильный ответ заключается в том, что принятие решения о потере денежных средств, или же трате денежных средств, является функцией толерантности к риску индивидуума или организации, в зависимости от того, кто принимает решение.

Применительно к примеру на странице 33 выше это можно описать следующим образом:

Если Ваш доход не очень большой (предположим, 2000 долларов в месяц) и, соответственно, Ваша толерантность к риску не велика (в данном случае – примерно 100 долларов), то Вам надо выбрать Вариант 1.

Объясняется это следующим: Вариант 1 не содержит никакого риска вообще¹. Вам точно известно, что будет, если Вы выбираете Вариант 1.

Вариант 2 содержит в себе риск для Вас, при этом на Вашей текущей карте рисков его можно отобразить следующим образом:

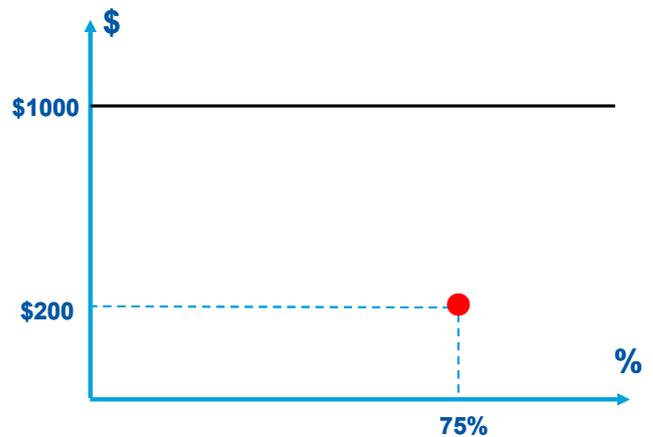


Видно, что в этом случае Ваш риск значительно выше Вашей толерантности, более того, находится в правом верхнем углу, т.е. в том квадранте карты, где риски надо снижать априори, с точки зрения теории управления рисками. Следовательно, во избежание этого риска, при наличии всего двух вариантов развития событий, Вам надо выбирать

¹ Математически, события с вероятностью 100% и с вероятностью 0% не являются рисками, т.к. не являются случайными событиями. Математически, рисками являются все случайные события, имеющие вероятность наступления между 0% и 100%

Вариант 1, при котором Ваш убыток (50 долларов) будет меньше Вашей толерантности к риску (100 долларов), т.е. будет в допустимых границах и являться для Вас незначительным.

Однако, если Ваш доход большой (предположим двадцать тысяч долларов в месяц), то Ваша толерантность к риску велика (в данном случае на уровне примерно в 1000 долларов), и риск, содержащийся в Варианте 2 на Вашей текущей карте рисков, будет выглядеть следующим образом:



и в этом случае Вам надо делать выбор в пользу Варианта 2.

Так как в этом случае, с точки зрения толерантности², и убыток в 50 долларов, и убыток в 200 долларов являются для Вас незначительными, они оба не оказывают существенного воздействия на Ваше благосостояние. При этом в Варианте 2, по условиям поставленной задачи, есть 25% шансов не потерять вообще ничего. Соответственно, раз есть вариант, в котором Вы ничего не теряете, при чем это не сопровождается существенными для Вас рисками, то надо выбирать именно его.

Мы надеемся, что на данном примере мы убедительно доказали, что **принятие решения о потере денежных средств, при известном риске, является функцией толерантности к риску.**

Аналогичную задачу можно сформулировать для инвестирования денежных средств и легко доказать, что

² Классическое определение толерантности к риску – уровень убытка, который организация способна выдержать без серьезных финансовых последствий

при известном уровне риска, принятие решения об инвестировании является функцией толерантности к риску.

Соответственно, если мы имеем оцененные риски, и нам надо принимать любое решение, связанное с определенным перераспределением денежных средств, то мы обязаны знать свою толерантность к риску.

Решение задачи, рассмотренной выше, можно истолковать и иным образом (для примера, когда доход не очень велик и ожидаемый убыток выше толерантности).

Если компания знает, что у нее на карте есть ряд рисков, которые находятся в зоне «выше толерантности», то лучше потратить деньги на управление этими рисками (т.е. потратить 50 долларов в нашей задаче) и избежать этих рисков, нежели иметь вероятность получения убытка выше толерантности компании к риску (200 долларов в нашей задаче). Безусловно, это может быть оправдано только в том случае, если бюджет, выделяемый на управление рисками (50 долларов) существенно ниже, чем ожидаемый недопустимый убыток (200 долларов), иначе управление рисками является экономически необоснованным. Но это уже относится к вопросу определения экономической эффективности риск менеджмента.

Таким образом, постулируем, что незнание своей толерантности к риску может привести к *неосознанному* принятию управленческих решений об использовании денежных средств компании, сопровождаемых недопустимо высоким уровнем риска, что в свою

очередь может привести как к кризису в компании, так и к банкротству компании, или, например, срыву какого-либо ключевого инвестиционного проекта.

Именно поэтому результаты исследования, показавшие, что значительная доля крупных отечественных компаний, представляющих реальный сектор экономики, могут вовсе и не знать свою толерантность к риску, сильно расстроило нас, как представителей профессиональных консультантов по корпоративному риск менеджменту.

Возможно, что такая ситуация наблюдается по банальной причине – реального непонимания рядом компаний необходимости в определении своей толерантности к риску.

Понимание этого аспекта корпоративного риск менеджмента, ровно как и понимание других аспектов управления рисками, являются следствиями либо опыта тех сотрудников, которые занимаются управлением рисками, либо степени их квалификации и обучения в области риск менеджмента.

Вопрос обучения сотрудников, принимающих участие в корпоративной системе управления рисками, уже рассматривался нами в этом отчете на страницах 7 и 8 выше. Напомним, что обучение сотрудников является одним из ключевых нюансов в процессе построения качественной КСУР.

Следующий вопрос нашего исследования посвящен регулярности обучения сотрудников компании риск менеджменту.

ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ РИСК МЕНЕДЖМЕНТУ

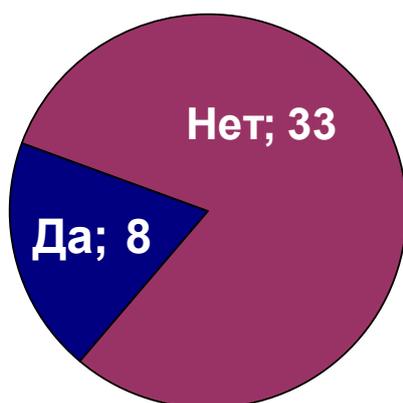
Вопрос, заданный участникам исследования

Проводится ли регулярное обучение сотрудников компании управлению рисками?

Предложенные нами варианты ответов

- Да
- Нет

Статистика результатов



Число на диаграмме выше указывает на количество соответствующих ответов, полученных в ходе исследования.

Анализ полученных результатов

Результаты исследования совпали с ожидаемыми результатами.

Большинство наших компаний не проводят регулярное обучение своих сотрудников в области управления рисками.

Больше всего нас поразило то, что среди этих компаний достаточно много тех компаний, у которых в штате находятся более пяти сотрудников (см. страницу 17 отчета выше), в которых управление

рисками выделено в отдельную функцию около трех лет назад и даже ранее (см. страницу 15 отчета выше) и которые при всём при этом считают, что их корпоративная система управления рисками находится в стадии внедрения (см. страницу 7 отчета выше).

В условиях абсолютно полного отсутствия подготовки риск менеджеров для компаний реального сектора экономики ВУЗами нашей страны, и при наличии реальных возможностей проводить краткие курсы, тренинги, всевозможные обучения по риск менеджменту (в том числе зарубежом) для своих сотрудников, такие результаты исследования пока могут лишь разочаровывать.

На страницах 10 и 11 этого отчета выше можно найти наше мнение касательно ситуации с образованием в сфере риск менеджмента, а также указание на источники, позволяющие получить знания в области управления рисками.

Мы хотим избежать повторения в тексте, и просим Вас ещё раз прочитать ту часть отчета на страницах 10 и 11 выше, которая касается текущей ситуации с образованием по риск менеджменту, а также перечня источников знаний в сфере корпоративного управления рисками компании реального сектора, которые доступны на текущий момент для риск менеджеров.

Дополнительно, мы хотим обратить внимание на то, что обучение по управлению рисками должно носить периодический характер, а также ещё раз подчеркнуть, что обученные кадры – это одна из принципиально важных составляющих успешного внедрения корпоративной системы управления рисками, что мы также уже обсудили на страницах 7 и 8 этого отчета, где говорили о том, что должно служить в качестве фундамента, на котором строится КСУР.

Следующий вопрос исследования представляет значительный интерес и касается рисков, оказывающих наиболее

значимое влияние на деятельность наших компаний.

РИСКИ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМОЕ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЙ

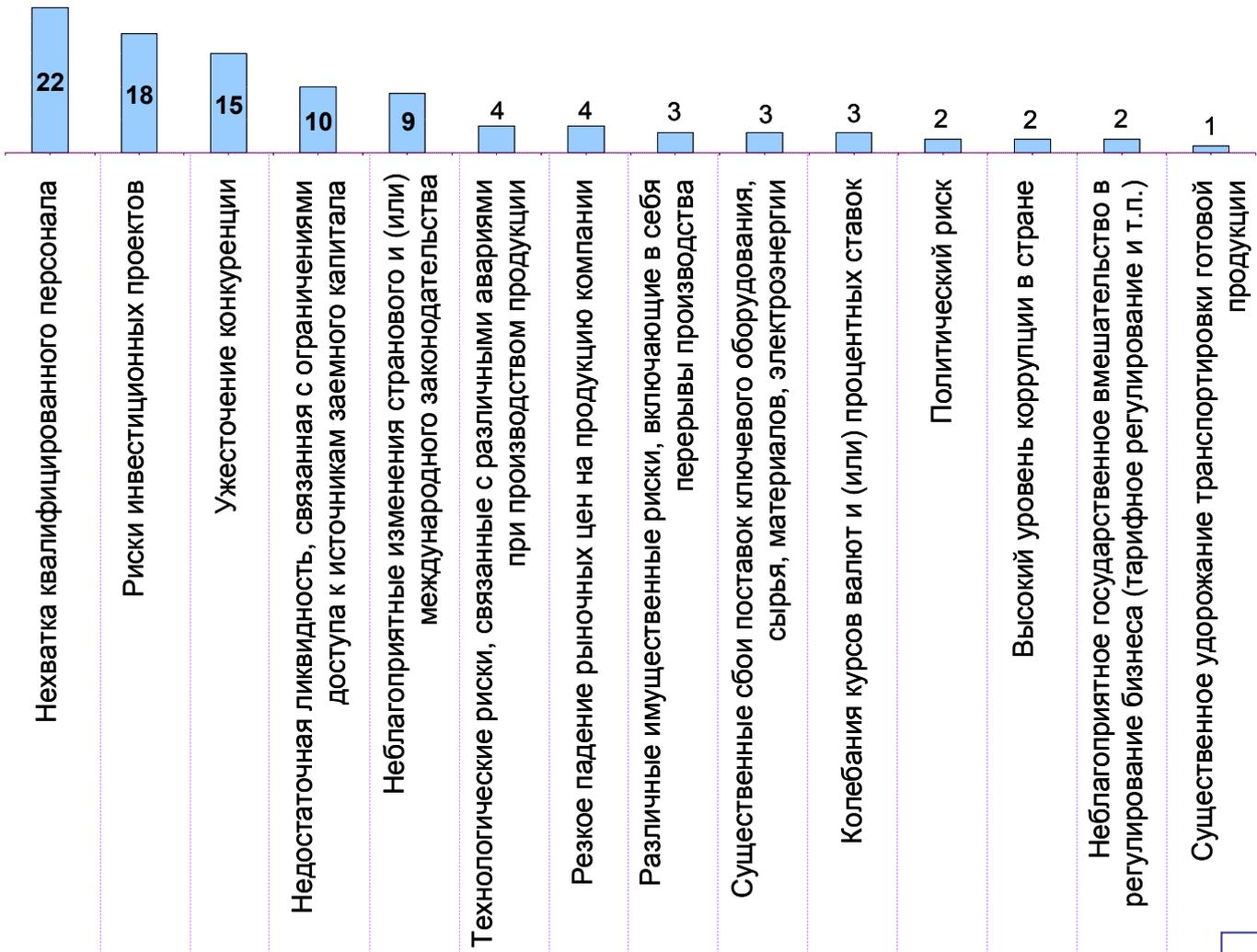
Вопрос, заданный участникам исследования

Укажите, пожалуйста, три риска, оказывающих наиболее значимое влияние на деятельность Вашей компании:

Предложенные нами варианты ответов

Это был единственный полностью открытый вопрос исследования, который подразумевал любые варианты ответа

Статистика результатов



Мы считаем, что получили четырнадцать действительно различных вариантов ответов на этот вопрос. Семь компаний отказались давать какой-либо ответ, сочтя такую информацию конфиденциальной. Не все компании указывали три риска, некоторые указали два, либо один. Таким образом, на этот вопрос отвечали только тридцать четыре компании.

На диаграмме, представленной на странице 37 выше, мы приводим статистику полученных результатов. Число на этой диаграмме означает количество указаний респондентами соответствующего риска, как одного из трех рисков, оказывающих наиболее значимое влияние на деятельность компании – респондента.

Следует отметить, что в целях лучшего анализа всех полученных ответов мы провели ряд обобщений ответов участников исследования. Так как некоторые указанные риски носили очень специфичный характер, но, по сути, попадали в одну категорию, мы были вынуждены обобщать их в соответствующую категорию (так мы пришли к числу полученных вариантов, равному четырнадцати, хотя на самом деле различных вариантов было ровно столько, сколько было всего указано конкретных рисков конкретных компаний – девяносто восемь). Обращаем внимание и на то, что многие участники исследования называли один и тот же риск разными словами, и по этой причине мы были вынуждены изменить формулирование оригинальных ответов компаний, при этом не меняя сути самих ответов.

Выводы относительно наиболее часто упоминаемых рисков

Итак, наиболее часто упоминаемым риском, из тех рисков, которые, по мнению участников исследования, оказывают наиболее существенное влияние на деятельность наших компаний, стал риск нехватки квалифицированного персонала. Мы полагаем, что это связано с неблагоприятной демографической обстановкой в стране, что в условиях роста экономики ведет к уменьшению

такого показателя, как среднее число квалифицированных претендентов на вакансию, требующую квалификации. Действительно, число рабочей силы в стране вероятнее всего уменьшается, тем более квалифицированной рабочей силы, а количество вакансий, требующих квалификации, растёт, так как растёт экономика.

Возможно, что во многом победа риска «нехватка квалифицированного персонала» в нашем своеобразном хит-параде связана и с не самой благоприятной ситуацией в сфере образования и подготовки квалифицированных кадров.

На втором месте по частоте упоминаний идут риски инвестиционных проектов. Эти риски, по характеру упоминаний, можно разделить на два типа: значительное удорожание инвестиционных проектов по сравнению с запланированной сметной стоимостью; и (или) существенный срыв сроков инвестиционных проектов.

Очевидно, что этот риск упоминается нашими компаниями часто, как один из рисков, имеющий существенное влияние на деятельность компаний, в связи с тем, что большинство крупных компаний реального сектора на текущий момент имеют очень большие инвестиционные программы, если сопоставлять объем инвестиционных программ с доходами от операционной деятельности компаний.

Обобщая ситуацию в целом по стране - сложно судить, какой из факторов, вызывающих срыв сроков и превышение затрат по инвестиционным проектам, вносит максимальный вклад в столь частое упоминание этих рисков компаниями. По нашей внутренней классификации насчитывается порядка двадцати различных факторов риска инвестиционного проекта. Возможно, что ситуация, продемонстрированная результатами исследования, как правило, связана с неумением качественно планировать и контролировать инвестиционные проекты. Возможно, это связано с неумением управлять рисками инвестиционных проектов, а возможно это в первую очередь связано с чем то ещё – сейчас не представляется адекватным

судить об этом, т.к. это тема для очередного исследования.

Третье место по количеству упоминаний в качестве существенного риска для крупных компаний реального сектора досталось риску «ужесточение конкуренции».

Очевидно, что компании рассматривают такое событие, как сильное ужесточение конкуренции, в качестве негативного для своей будущей деятельности фактора. Здесь мы хотим оставить без комментариев этот результат исследования, заметив лишь, что с точки зрения общей экономической ситуации, конкуренция должна лишь улучшать продукты деятельности компаний – участников рынка и, собственно, саму деятельность. Несомненно, улучшать только в том случае, если эта конкуренция честная.

Четвертое место получил риск «недостаточной ликвидности, связанной с ограничениями доступа к источникам заемного капитала». Другими словами, большая доля компаний реального сектора (десять из тех тридцати четырёх, которые сочли возможным раскрыть нам информацию о своих наиболее существенных рисках) полагает, что в будущем возможны серьезные ограничения доступа к источникам заемного капитала, и это уже сейчас оказывает существенное влияние на деятельность этих компаний. Очевидно, что компании, указавшие на этот риск в апреле – августе 2008 года (время проведения опросов), ожидали значительного кризиса ликвидности, либо финансового кризиса.

Мы просим читателя этого отчета делать другие выводы по каждому из рисков, указанных компаниями в результате нашего исследования, самостоятельно. Тем не менее, мы призываем Вас ещё раз внимательно ознакомиться с результатами исследования по этому вопросу на странице 37 отчета выше. Возможно, что любой из указанных на этой странице рисков, реально угрожает и Вашей компании, и Вам следует обратить на это больше внимания, чтобы своевременно разработать мероприятия

по управлению этими рисками, либо предпринять какие-либо другие шаги.

Другие выводы

Если следовать следующей классификации рисков:

- Внешние риски;
- Внутренние риски,

то показательным является то, что внешние риски, порождаемые средой, в которой действует компания, были указаны в качестве наиболее значимых рисков чаще, нежели внутренние риски, порождаемые внутренними бизнес процессами организации.

Если рассматривать риски через призму следующей классификации¹:

- Финансовые;
- Стратегические;
- Операционные;
- Опасности,

то из результатов исследования можно сделать вывод, что на текущий момент самыми часто упоминаемыми рисками, в качестве рисков оказывающих наибольшее влияние на деятельность наших компаний, являются операционные риски.

Это очень интересный результат, так как наш предыдущий опыт реальной консультационной работы в сфере корпоративного риск менеджмента (с 2005 года в России и СНГ) показывал, что наиболее значимыми рисками для отечественных компаний являлись всё же стратегические риски, если рассматривать риски в рамках этой же классификации.

Другое дело, что в нашей реальной консультационной работе мы оцениваем существенность рисков не по частоте упоминаний, а по результатам анализа их вероятности и последствий.

С другой стороны, участники исследования упоминали три *наиболее значимых* риска для их компаний.

В любом случае, осознать результаты исследования по этому вопросу в полной мере, мы надеемся, нам ещё предстоит.

¹ Классификация одного из многочисленных международных стандартов по управлению рисками, носящих рекомендательный характер – IRM, AIRMIC, ALARM

Если посмотреть на результаты исследования интегрально, то, *в шутку*, можно сказать, что самое страшное для наших компаний сейчас – выполнение инвестпроектов неквалифицированным персоналом, и переманивание квалифицированного персонала конкурентами.

Следующий вопрос нашего исследования носит весьма специфичный характер и касается финансовой мотивации руководителей компаний в целях лучшего управления рисками.

Такой специфичный вопрос был выбран затем, чтобы лучше понять ситуацию со степенью личной мотивации наемных менеджеров наших крупных компаний с целью лучшего управления рисками.

С нашей точки зрения, эффективность корпоративного управления рисками сильно зависит от степени личной заинтересованности наемных менеджеров компании в этом процессе.

Насколько сильна эта зависимость, пока утверждать сложно. Но начинать разбираться в этом вопросе, с нашей точки зрения пора.

ФИНАНСОВАЯ МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ЦЕЛЯХ ЛУЧШЕГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Вопрос, заданный участникам исследования

Существует ли в Вашей компании финансовая мотивация руководителей в целях лучшего управления рисками?

Число на диаграмме слева снизу указывает на количество соответствующих ответов, полученных в ходе исследования.

Предложенные нами варианты ответов

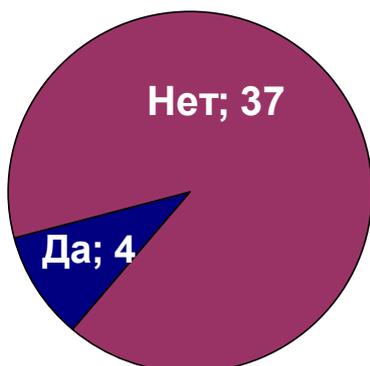
- Да
- Нет

Анализ полученных результатов

Результаты исследования совпали с ожидаемыми результатами.

Если опереться на результаты этого исследования, то можно сделать вывод о том, что большинство крупных компаний реального сектора экономики РФ пока не ввели формальную финансовую мотивацию своих руководителей в целях лучшего управления рисками

Статистика результатов



С одной стороны, если руководитель компании не будет управлять рисками компании, то он провалит выполнение своих задач и достижение своих целей. Все руководители, так или иначе, это

понимают и в действительности управляют рисками своей компании на ежедневной основе, даже если не называют это риск менеджментом.

С другой стороны, рисками можно управлять, можно рисками управлять хорошо, а можно стремиться управлять рисками ещё лучше.

Для того, чтобы руководители компаний, которые являются наемными работниками, стремились как можно лучше управлять рисками компании, тем самым обеспечивая повышенную надежность достижения хорошего финансового результата для владельцев компании, их надо мотивировать к управлению рисками на *формальной и прозрачной* финансовой основе.

Делать это можно либо путем ввода дополнительных ключевых показателей эффективности (так называемых KPI), либо применяя отдельную бонусную систему, - это уже внутреннее дело самой компании, - но начинать отталкиваться при определении мотивации нужно от того, насколько риск, который должен

контролировать конкретный руководитель, удерживается руководителем компании или подразделения в допустимых границах, то есть заранее определенных рамках допустимого возможного риска.

Этот показатель можно определять по факту и объему реализации рискованных событий в сфере деятельности компании, за которую отвечает руководитель, либо по эффективности проводимых руководителем мероприятий по управлению рисками.

В любом случае, нашей рекомендацией является устанавливать конкретное финансовое вознаграждение за успешное управление рисками для руководителей высшего звена, в виде переменной части годового бонуса. При этом расчет этого вознаграждения должен быть прозрачным.

Следующий вопрос исследования затрагивает *отношение* наших компаний к корпоративным системам управления рисками, с точки зрения выделения денежных средств на разработку и внедрение риск менеджмента.

РИСК МЕНЕДЖМЕНТ – ЭТО ЗАТРАТЫ ИЛИ ИНВЕСТИЦИИ?

Вопрос, заданный участникам исследования

Внедрение системы управления рисками, - это, по Вашему мнению,

Предложенные нами варианты ответов

- Затраты?
- Инвестиции?

Статистика результатов



На странице выше, число на диаграмме в правом нижнем углу указывает на количество соответствующих ответов, полученных в ходе исследования.

Анализ полученных результатов

Результат оказался для нас абсолютно неожиданным, при этом, вне всяких сомнений, позитивным.

Большинство опрошенных участников исследования относятся к внедрению системы управления рисками не как к затратам, а как к инвестициям.

Один из участников ответил, что это и затраты, и инвестиции.

На самом деле, начиная исследование, мы ожидали, что по этому вопросу большинство участников исследования выразят мнение, что внедрение КСУР это скорее затраты, чем инвестиции. Однако, получив такой результат, мы поняли, что ошибались, и, несмотря на все многочисленные и порой почти неразрешимые проблемы, которые сопровождают внедрение систем управления рисками в наших компаниях, отношение у непосредственных участников процесса к этому - правильное.

Надо оговориться, что здесь мы исследовали *отношение* через призму выделения бюджета на внедрение риск менеджмента, но другие аспекты, формирующие *отношение* к корпоративному управлению рисками, остались за рамками исследования. Например, мы никак не исследовали *отношение* компаний к риск менеджменту сквозь призму корпоративного управления, что может служить темой для отдельного обширного исследования.

Интуитивное отношение?

Итак, большинство участников определили внедрение системы управления рисками, как инвестицию.

Очевидно, что любые инвестиции должны иметь возврат на вложенный капитал с одной стороны, а с другой стороны нам, как консультантам, имеющим обширный и многолетний опыт консультирования по вопросам корпоративного риск

менеджмента, известно, что расчетом экономического эффекта от инвестиций в Риск менеджмент практически никто не занимается не только в России, но и в мире¹.

По этой причине, мы склонны делать вывод, что текущее позитивное отношение к риск менеджменту, как к инвестициям, носит скорее индуктивно – психологический характер, нежели характер точного расчета окупаемости вложений во внедрение корпоративных систем управления рисками.

В нашем консультационном опыте мы сталкивались с проблемой оценки эффективности корпоративного риск менеджмента и успешно решали такую проблему как Консультант. При этом мы заявляем, что на текущий момент риск менеджеры и внутренние аудиторы отечественных компаний, в большинстве своем, сталкиваясь с такой проблемой, стараются избежать взятия ответственности за её решение. Это связано с дефицитом методологий оценки эффективности корпоративных систем управления рисками, в том числе экономической эффективности. Заметим, что существующие методологии носят весьма комплексный характер, так как задача оценки эффективности управления рисками, т.е. управления случайными событиями, которые могут и не наступить, имеет действительно очень нетривиальный характер.

Нематериальный актив

Можно относиться к внедрению корпоративной системы управления рисками и как к инвестированию в создание нематериального актива компании.

В России нам неизвестны случаи оформления корпоративной системы управления рисками в качестве нематериального актива².

¹ Ещё раз напоминаем, что в этом исследовании мы говорим только о компаниях реального сектора, не рассматривая, например, банки и всевозможные финансовые институты

² Классические примеры нематериального актива в балансе компании – репутация, бренд, клиенты, связи... Корпоративная система управления рисками тоже может быть нематериальным активом

Тем не менее, это возможно. По международным стандартам финансовой отчетности (IFRS 38), существуют критерии признания нематериального актива компании:

- Актив способен приносить организации экономические выгоды в будущем,
- Фактическая (первоначальная) стоимость актива может быть достоверно определена, - и требование того, что нематериальный актив первоначально должен оцениваться по себестоимости.

Итак, если независимый оценщик сможет оценить такой нематериальный актив, как корпоративная система управления рисками, хотя бы по явно выраженным затратам на его создание (в этом случае оцениваться могут затраты на создание всех методологий, средств, способов, инструментов управления рисками, входящих в систему; интеллектуальной собственности по риск менеджменту; затраты на привлечение консультанта с целью создания КСУР; затраты на создание IT системы управления рисками и т.д.), то половина пути под названием «признание корпоративного

риск менеджмента как нематериального актива» – пройдено.

Другой «половиной» является доказательство того, что этот актив способен приносить экономические выгоды в будущем. Это можно доказывать как комплексно, применяя сложные методологии расчета того, как мероприятия по управлению рисками повлияли на недопущение повышения затрат компании, снижения выручки, рост стоимости и т.д., так и простыми методами, взяв к рассмотрению простые, частные проявления КСУР, такие как страхование, либо прибыль от операций со сделками хеджирования рисков.

Здесь мы хотели бы завершить рассмотрение вопроса о риск менеджменте, как о совершаемой инвестиции, и перейти к следующему специфичному вопросу – определения владельцев рисков внутри компании.

Этот вопрос представлял для нас интерес, и был включен нами в исследование для того, чтобы понять степень персонализации ответственности за каждый отдельно взятый риск внутри компаний.

ВЛАДЕЛЬЦЫ РИСКОВ

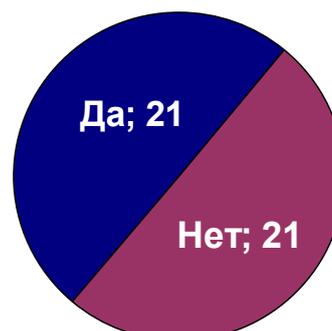
Вопрос, заданный участникам исследования

Определены ли в Вашей компании владельцы рисков для каждого риска?

Предложенные нами варианты ответов

- Да
- Нет

Статистика результатов



На странице выше, число на диаграмме в правом нижнем углу указывает на количество соответствующих ответов, полученных в ходе исследования. Заметим, что один участник исследования ответил и «да», и «нет», объясняя это тем, что по вообще всем рискам, конечно же, в его компании владельцы рисков не определены, но по всем критическим «верхнеуровневым» рискам, владельцы рисков определены для каждого риска. Мы учли этот ответ, как и «да», и «нет».

Анализ полученных результатов

Результаты исследования распределились равномерно. 50% ответов «нет», и 50% ответов «да».

Такое распределение сложно комментировать и давать по результатам какую-либо аналитику.

Результат получился удовлетворительный, с точки зрения удовлетворительной степени персонализации ответственности за каждый отдельно взятый риск среди наших крупных компаний реального сектора. Здесь, скорее, можно выдать лишь рекомендации – *в компании должны быть определены владельцы риска, для каждого из рисков.*

С нашей точки зрения, определять владельцев риска внутри компании очень легко. Следует отдельно отметить, что распространенное мнение о том, что ответственность за все риски в случае наличия системы управления рисками несёт риск менеджер – является в корне неверным. Как мы уже обсудили выше на страницах этого отчета, в вопросах, касающихся состава подразделения по риск менеджменту, отчетности риск менеджера и нормативно-методической базы управления рисками, - Риск менеджер планирует и контролирует работу своего подразделения и самая главная его ответственность должна заключаться в обеспечении функционирования корпоративной системы управления рисками в полном соответствии с утвержденным корпоративным стандартом управления рисками.

В свою очередь, мы рекомендуем в корпоративном стандарте управления рисками возлагать индивидуальную ответственность за каждый отдельно взятый риск на руководителей компании. Таким образом, риск менеджер будет нести ответственность в целом за систему, а руководители компании – за индивидуальные риски.

Итак, с нашей точки зрения, владельцем риска должен быть конкретный руководитель, который должен в силу своих обязанностей, и может в силу своих полномочий, управлять данным конкретным риском.

Если среди руководителей компании, нет такого лица, у которого есть и обязанности, и полномочия для того, чтобы быть владельцем риска, то надо:

- Либо присваивать дополнительные обязанности конкретным руководителям,
- Либо расширять полномочия конкретных руководителей,
- Либо, если первые два варианта не возможны, ответственность за риск, в случае отсутствия среди руководителей идентифицированного владельца риска, должен брать на себя Генеральный директор компании

Следующий вопрос исследования

Следующий вопрос нашего исследования касается взаимосвязи процессов риск менеджмента с другими процессами организации, в частности с процессом бюджетирования.

Процессы корпоративного риск менеджмента тесно переплетены с другими процессами организации, прежде всего с процессами стратегического планирования. Мы не стали исследовать текущую ситуацию по взаимосвязи процессов стратегического планирования и риск менеджмента внутри наших компаний, т.к. этот вопрос детально был изучен нами в ходе консультационной работы, и мы считаем, что общая ситуация с этим вопросом нам ясна¹. Теорию взаимосвязи корпоративного риск

¹ Приложение 2 к настоящему отчету описывает рекомендуемый нами процесс управления рисками по стратегическим целям

менеджмента и процессов стратегического планирования мы рекомендуем изучать по международному стандарту рекомендательного характера «Управление рисками организаций. Интегрированная модель», который доступен на русском языке (обратим внимание, что лучше, всё-таки, читать английскую версию) и был подготовлен Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO).

В этом документе качественно, и на доступном языке, представлены разъяснения, почему в процесс стратегического планирования столь важно включать процесс управления рисками.

Что касается взаимосвязи процессов риск менеджмента и процессов бюджетирования, то этот вопрос, в плане общей ситуации по нашим компаниям, мы хотели бы понять более хорошо.

ВЗАИМОСВЯЗЬ РИСК МЕНЕДЖМЕНТА И ПРОЦЕССОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

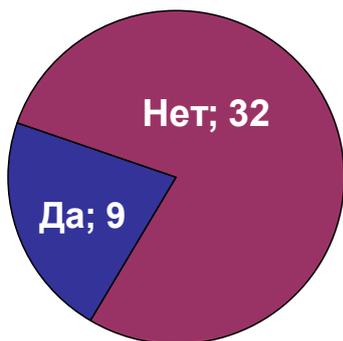
Вопрос, заданный участникам исследования

Учитывается ли информация подразделения по управлению рисками в процессе планирования годового бюджета?

Предложенные нами варианты ответов

- Да
- Нет

Статистика результатов



Число на диаграмме в левом нижнем углу указывает на количество соответствующих ответов, полученных в ходе исследования.

Анализ полученных результатов

Из результатов исследования видно, что в большинстве компаний информация подразделения по управлению рисками в процессе планирования очередного годового бюджета не учитывается.

С нашей точки зрения, информация подразделения компании по риск менеджменту в процессе планирования годового бюджета учитываться должна обязательно. Более того, мы считаем, что корпоративный риск менеджер должен принимать активное участие в процессе планирования годового бюджета.

На страницах отчета ниже мы поясняем свою точку зрения.

Использование информации от подразделения по управлению рисками при планировании годового бюджета

Известно, что классический годовой бюджет состоит, условно, из двух частей: бюджет доходов и бюджет расходов.

Также ни для кого не секрет, что каждая статья доходов и расходов, планируемая на год, как правило, представляет собой конкретную утвержденную величину в денежном эквиваленте, которую планируется либо израсходовать по статье, либо получить в качестве дохода. Другими словами, как правило, в утвержденном годовом бюджете зафиксирован ожидаемый расход и доход по каждой строке в виде конкретной суммы.

Известно также, что дальнейшее исполнение бюджета доходов прямо влияет на исполнение бюджета расходов и наоборот.

Мы утверждаем, что в большинстве наших компаний в процессе планирования годового бюджета никак не учитываются риски, способные изменить ожидаемую величину по каждой из статей расходов и доходов. Также мы утверждаем, что большинство наших компаний не закладывает в бюджет абсолютно никакой волатильности значений по каждой из строк, что возможно сделать, моделируя риск исполнения бюджета.

Такое легкомысленное отношение к рискам, которые могут повлиять на исполнение годового бюджета, как правило, ведет к его значительным перекосам уже в первом квартале года, а на конец года разница между запланированными бюджетными показателями и фактическими порой достигает огромного размера.

Этого можно избежать, если на этапе планирования бюджета, после его консолидации, но перед утверждением, провести имитационное моделирование каждой из статей бюджета в отдельности и агрегированных расходов и доходов суммарно, чтобы понять – с какой вероятностью бюджет расходов на конец

года будет превышен, а бюджет доходов не исполнен. Такое имитационное моделирование можно провести, математически приняв каждую статью расхода и дохода за случайную величину с ожидаемым значением на уровне, заложенном в консолидированном бюджете, и с волатильностью, которую необходимо вставить в модель **на основе сведений подразделения по риск менеджменту** о рисках, которые могут оказывать влияние на колебания бюджетных показателей. Задача проведения такого имитационного моделирования не простая, но методологии его проведения существуют и отработаны¹.

Если результатом имитационного моделирования консолидированного годового бюджета на следующий год является неприемлемая вероятность отклонения бюджетных показателей, то бюджет следует пересматривать по тем статьям, которые вносят в него максимальную волатильность. Если же вероятность отклонения бюджетных показателей будет находиться на приемлемом уровне, то бюджет следует утверждать.

Активное участие риск менеджера в процессе формирования годового бюджета компании

Как написано выше, мы считаем, что риск менеджер должен принимать активное участие в процессе планирования годового бюджета. Это участие, с нашей точки зрения, должно заключаться в следующем:

На этапе консолидации годового бюджета расходов бизнес единицы, централизованным образом, подают свои заявки на расходы в подразделение², которое занимается консолидацией данных. Часть подаваемых на утверждение расходов, по сути, всегда представляет собой расходы на управление соответствующими рисками.

¹ Общую методологию такого имитационного моделирования годового бюджета мы готовы отдельно предоставить и пояснить по запросу без возникновения каких-либо обязательств

² В соответствующее подразделение головного офиса компании, либо в материнскую (управляющую) компанию. Как правило, находится в финансовом блоке компании.

Например, часть бюджета, планируемая на ремонты, по сути, является ни чем иным, как финансированием риска перерывов производства и имущественных рисков, можно привести и массу других примеров.

С другой стороны, только риск менеджер компании обладает консолидированной информацией о наиболее существенных рисках своей компании в систематизированном виде. Поэтому, если риск менеджер будет анализировать бюджет ещё на этапе консолидации, он сможет выделить в нём те планируемые расходы, которые, по сути, могут быть направлены на управление критическими рисками компании. По этим расходам риск менеджер может провести сопоставление их величины с ожидаемым ущербом от возможного риска, на финансирование которого направлен планируемый расход. Если величина планируемого расхода на управление риском существенно меньше, чем ожидаемый ущерб от риска, то риск менеджер должен сигнализировать финансистам компании, что этот расход надо утверждать обязательно и оставлять в бюджете при любых условиях.

И наоборот, анализируя планируемый годовой бюджет на этапе консолидации, риск менеджер может понять, что в нём отсутствует планирование расходов на управление рядом критических для компании рисков. В этом случае риск менеджер должен сигнализировать руководителю, отвечающему за

формирование годового бюджета, что подобного рода расходы надо дополнительно запланировать совместно с владельцами риска, что *позволит* обеспечить критическим рискам компании соответствующее финансирование.

На этом мы хотели бы закончить рассмотрение вопроса взаимосвязи риск менеджмента и процесса бюджетирования в настоящем отчете.

Мы просим Вас открывать с нами любые дискуссии на эту тему дополнительно, так как этот вопрос является одним из ключевых в процессе корпоративного риск менеджмента с одной стороны, но как показали результаты исследования с другой стороны, к сожалению пока недостаточно проработанным в большинстве наших компаний.

Последний вопрос нашего исследования затрагивал использование информации подразделения по корпоративному управлению рисками в процессе формирования страховых программ. Мы сомневались, включать или не включать этот вопрос в наше исследование по состоянию и развитию корпоративного управления рисками в России, так как этот вопрос имеет опосредованное отношение к общему понятию корпоративного риск менеджмента. Тем не менее, из нашего опыта консультационной работы мы поняли, что для многих наших компаний этот вопрос рано или поздно встает и является весьма актуальным на текущий момент.

ВЗАИМОСВЯЗЬ РИСК МЕНЕДЖМЕНТА И СТРАХОВАНИЯ

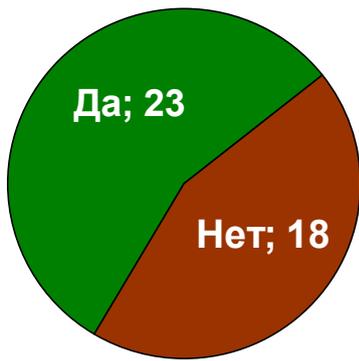
Вопрос, заданный участникам исследования

Учитывается ли информация подразделения по управлению рисками при формировании страховых программ?

Предложенные нами варианты ответов

- Да
- Нет

Статистика результатов



Число на диаграмме выше указывает на количество соответствующих ответов, полученных в ходе исследования.

Анализ полученных результатов и рекомендации

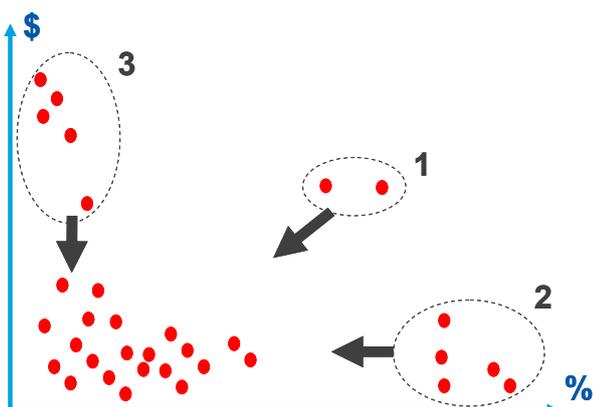
Результаты исследования по этому вопросу оказались несколько неожиданными (мы полагали, что результатом будет «скорее нет, чем да»).

Мы уверены, что информация подразделения по корпоративному риск менеджменту должна учитываться при формировании страховых программ, поэтому результаты исследования вызывают у нас оптимизм.

Поясним нашу точку зрения:

Мы считаем, что риск менеджер, обладающий максимально полной информацией обо всех рисках компании и имеющий на руках оценку рисков, в процессе планирования мероприятий по управлению рисками должен определять общее *направление стратегии управления рисками* компании.

Возьмём следующий пример:



Предположим, что Вы риск менеджер, а на рисунке в левом нижнем углу изображена текущая карта рисков Вашей компании (каждая точка на карте – текущий риск).

Логично, что в этом случае, ключевыми для Вас являются три группы рисков, обозначенные на рисунке в нашем примере соответствующими цифрами.

Группа 1 – риски с высокой вероятностью и ущербом. Как риск менеджер, Вы понимаете, что по такого рода рискам хорошо работает стратегия диверсификации, позволяющая снизить и вероятность и ущерб, которую Вы и задаете. Например, если это два риска: зависимость от ключевого поставщика и зависимость от конкретного рынка сбыта, то Вы рекомендуете искать дополнительных поставщиков компании и диверсифицировать рынки сбыта.

Группа 2 – высоковероятные риски, но с низким ущербом. Очевидно, что по этим рискам необходимо применять мероприятия, направленные на снижение вероятности, а не ущерба. Как риск менеджер, в зависимости от природы этих рисков, Вы можете задать общую стратегию управления ими, например стратегию установки лимитов и ограничений, что будет снижать вероятность наступления этих рисков.

Надеемся, что выше, на двух Группках рисков, мы иллюстративно объяснили, что имеется в виду под «*определением стратегии управления риском*»

Теперь перейдем к взаимосвязи корпоративного риск менеджмента и страхования:

Группа 3 на рисунке – так называемые «риски - катастрофы», то есть риски с маленькой вероятностью наступления, но с большим уровнем возможного ущерба. Соответственно, к ним надо применять мероприятия, направленные на минимизацию ущерба, но не вероятности. Классической стратегией управления этими рисками является стратегия «передачи». Как риск менеджеру, Вам хорошо известно, что самым популярным методом стратегии передачи является

страхование¹ (передача риска за деньги третьему лицу).

С одной стороны, посмотрев на текущую программу страхования Вашей компании, Вы можете понять, что не все риски Группы 3 являются застрахованными.

Если все риски Группы 3 поддаются страхованию², то Вы можете рекомендовать стратегию страхования этой Группы рисков, что приведет к расширению страховой программы и, возможно, её оптимизации по сумме страховой премии, за счет того, что эта программа будет носить более комплексный характер.

С другой стороны, если Вы понимаете, что далеко не все риски Группы 3 поддаются страхованию, то Вы можете рекомендовать отказаться от стратегии страхования этой Группы рисков, скажем, по причинам экономической нецелесообразности и применить другую стратегию, например стратегию аутсорсинга (предположим, что эти риски связаны с выполнением однородных операций, которые Вы можете передать на аутсорсинг их выполнения третьему лицу, чтобы эти риски находились не у Вас, а у третьего лица).

Дополнительно, просмотрев текущую программу страхования компании, Вы можете понять, что в неё включены риски, которые не попадают в Группу 3, а находятся в левом нижнем углу Вашей карты рисков (т.е. риски с маленькой вероятностью и небольшим ущербом).

Если ожидаемый ущерб от этих уже страхуемых рисков слишком мал и лежит под линией толерантности (см. вопрос исследования по толерантности, начиная со страницы 33 отчета выше), то Вы можете рекомендовать отказаться от страхования этих рисков, так как в этом случае необходимо применять стратегию принятия этих рисков на компанию без затрат на управление ими.

Также дополнительно хотим сказать, что если все риски Группы 3 страхуемы и могут войти в комплексный полис, то франшизу комплексного полиса можно связать с толерантностью компании к риску.

Мы надеемся, что на данном иллюстративном примере мы наглядно продемонстрировали, как информация от корпоративного риск менеджера и его подразделения может учитываться при формировании страховых программ.

На этом мы завершаем наши рекомендации по этому вопросу исследования, как и отчет по всему исследованию.

Мы сильно надеемся, что Вам было интересно читать этот отчет, а также надеемся, что Вы сможете использовать на практике рекомендации и выводы этого отчета по любому из вопросов этого исследования, на благо Вашей компании.

На страницах ниже находятся приложения к отчету, упомянутые в тексте на страницах отчета выше.

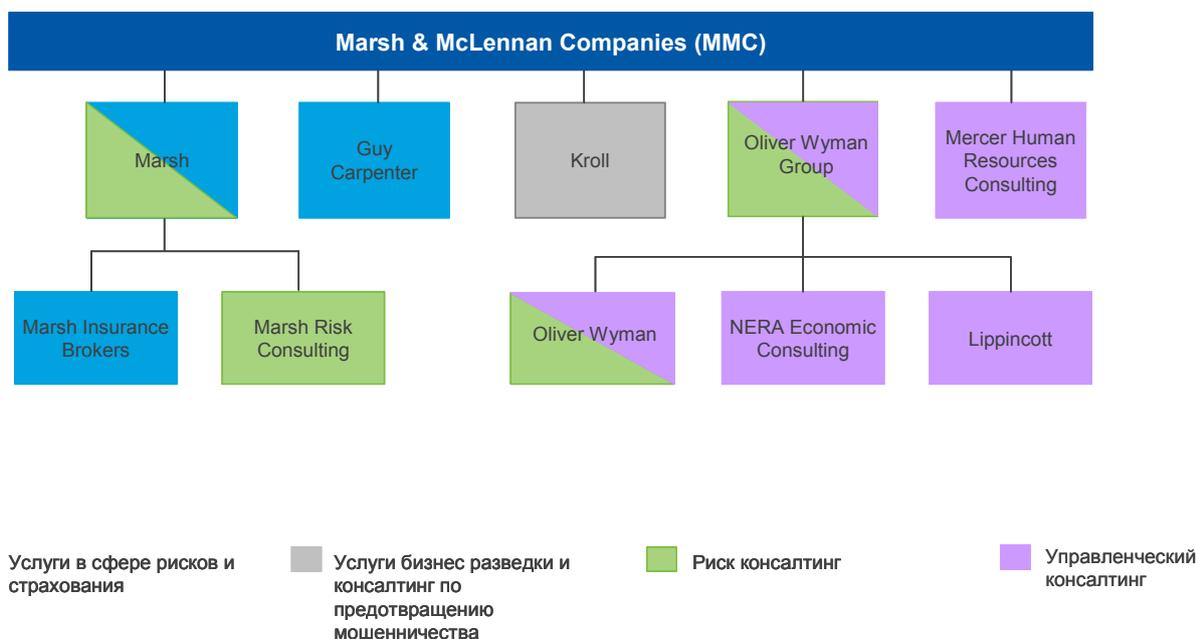
1 Очевидно, что страхование никак не снижает вероятность риска, но снижает его ущерб

2 Риск поддается страхованию, когда соблюдаются два условия: 1) это позволяет законодательство; 2) есть страховщик, который может взять на себя этот риск

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ИНФОРМАЦИЯ О MARSH RISK CONSULTING

Структура группы компаний Marsh & McLennan



Годовой отчет 2007: Наш годовой оборот от услуг в сфере управления рисками и услуг риск консалтинга по всему миру превышает 6 миллиардов долларов США, а общий оборот превышает 11 миллиардов долларов США

Более чем 40 тысяч наших сотрудников работают более чем в 100 странах мира

Marsh Risk Consulting.

Является частью компании Marsh, которая была основана в 1871 году в Нью-Йорке и последние годы является крупнейшим в мире профессиональным специалистом по рискам. В настоящий момент компания Marsh представлена более чем в 100 странах мира, где трудятся более 30 тысяч профессиональных сотрудников, обеспечивающих годовой оборот компании, превышающий 6 млрд. долл. США. Компания Marsh входит в группу MMC – Marsh and McLennan Companies, которая занимает в настоящее время 207 место в рейтинге Fortune-500. В группу компаний MMC, наряду с Marsh, входят сестринские компании Oliver Wyman, Mercer, Kroll, Guy Carpenter с которыми Marsh тесно сотрудничает и совместно осуществляет проекты, в том числе на

территории РФ. На российском рынке нашими клиентами и партнерами являются лидеры российской промышленности. Глобальными клиентами компании Marsh во всем мире являются более 50% крупнейших корпораций мира из рейтинга Fortune-500.

Среди наших партнеров, для которых мы оказывали консультационные услуги по управлению рисками, включая разработку стандартов управления рисками на корпоративном уровне, находятся российские компании – лидеры отраслей (крупнейшие российские, горнодобывающие, металлургические, нефтегазовые, электроэнергетические, телекоммуникационные компании и компании – лидеры других отраслей).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ЦЕЛЯМ

Для компаний реального сектора мы рекомендуем структурировать процесс управления рисками по стратегическим целям пошагово, следующим образом:

- Совет директоров и Правление компании определяют и утверждают стратегию компании
- Стратегия компании декомпозируется на стратегические цели, которые в свою очередь декомпозируются на задачи плана реализации стратегии
- В реализации задач стратегии участвуют все бизнес единицы компании. Выполнение конкретной задачи плана реализации стратегии ложится на конкретную бизнес единицу компании.
- Риск менеджер организывает свой процесс таким образом, что каждая бизнес единица выявляет риски, влияющие на выполнение своих задач плана реализации стратегии, и составляет свой приоритезированный реестр рисков и свою карту рисков
- Риск менеджер агрегирует реестры и карты рисков всех бизнес единиц. Это позволяет составить корпоративный реестр рисков и построить корпоративную карту рисков, в которых все риски привязаны к соответствующим задачам плана реализации стратегии
- Сопоставление корпоративных реестра и карты рисков с корпоративной толерантностью к риску, наряду с анализом распределения совокупного ожидаемого убытка, позволяет понять, какие риски более всего влияют на реализацию стратегии компании, и выполнение каких задач плана реализации стратегии максимально неопределенно. При этом риски, оказывающие максимальное влияние на стратегию, классифицируются как критические
- Критические риски от риск менеджера поступают на рассмотрение комитета по рискам, созданного либо при Правлении, либо при Совете директоров (либо на рассмотрение двух комитетов, если созданы два комитета). *Риски рассматриваются комитетами в привязке к задачам плана реализации стратегии.* Это позволяет вынести решение по возможности управления критическими рисками, и по способам управления критическими рисками, если управление ими возможно
- Опираясь на результаты работы комитета(ов) по рискам, Совет директоров и Правление компании корректируют стратегию компании на риск, вплоть до пересмотра стратегии
- Стратегия компании декомпозируется на стратегические цели, которые в свою очередь декомпозируются на задачи плана реализации стратегии
- И так далее, - начинается новый цикл управления рисками компании по стратегическим целям



ИНФОРМАЦИЯ О РУССКОМ ОБЩЕСТВЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Некоммерческое партнерство "Русское общество управления рисками" (РусРиск)

Миссия Общества

Повышение устойчивости бизнеса в России через снижение рисков.

Цель Общества

Формирование в России цивилизованного рынка услуг по управлению рисками, соответствующих современному мировому уровню.

Задачи Общества

Создание национальных и адаптация мировых стандартов в области управления рисками в различных отраслях экономики.

Содействие формированию государственной политики в области управления рисками и созданию в России современной и всеобъемлющей нормативно - правовой базы в области управления рисками.

Создание системы обучения, повышения квалификации и сертификации специалистов в области управления рисками в РФ, формирование и поддержание профессионального статуса специалистов по управлению рисками, ведение реестров специалистов в этой области.

Содействие разработке и внедрению комплексных систем управления рисками на предприятиях и организациях

Содействие снижению опасности экологических, техногенных и иных катастрофических событий, эффективному устранению их экономических и социальных последствий в России и в мире.

Создание в России системы широкого доступа к фундаментальной и новейшей информации в области управления рисками и системы эффективного распространения такой информации.

Основные направления деятельности Общества

Популяризация управления рисками в России посредством СМИ, Интернет – ресурсов, организации национальных и международных конференций, выставок, семинаров, симпозиумов, конкурсов и других мероприятий по вопросам управления рисками, издания книг, учебников, периодических изданий по управлению рисками.

Маркетинговые исследования, касающиеся управления рисками в различных секторах российской экономики и в различных регионах России, в том числе.

Привлечение и распределение финансовых, интеллектуальных и организационных ресурсов для создания и реализации проектов и программ в области управления рисками.

Развитие всестороннего сотрудничества с российскими, иностранными и международными организациями и объединениями в области управления рисками.

Изучение, анализ и распространение российского и зарубежного опыта в области управления рисками, содействие научной и исследовательской деятельности по проблемам управления рисками, включая

организацию финансирования научных разработок.

Участие в разработке, экспертной оценке и реализации законодательных актов, других нормативно - правовых актов, федеральных и региональных программ, программ министерств и ведомств по развитию управления рисками и страхованию, иных документов в области экологии, промышленности, финансов, а также в других областях применения управления рисками.

Деятельность по созданию, развитию, распространению и внедрению передовых технологий и технических средств в области управления рисками.

Создание банков данных и других информационных систем, разработка, внедрение и распространение компьютерных технологий, содействующих эффективности работы в области управления рисками, автоматизированных систем по управлению рисками.

Развитие мощного Интернет – ресурса по управлению рисками

Консультационная деятельность в области управления рисками.

Мероприятия, проведенные Обществом в 2005-2008 годах

Проведение исследований по вопросам управления рисками на российских предприятиях (в течение 2005 -2008 гг.).

Проведение Круглых столов по проблемам управления рисками

Проведение сертификационных и обучающих семинаров по риск-менеджменту.

Участие в Международных практических конференциях “Риск-менеджмент и страхование в ТЭК”

Участие в Международном форуме Института управления рисками Южной Африки IRMSA (октябрь 2006 года).

Участие в семинарах FERMA (октябрь 2006 г., сентябрь 2008г.)

Проведение Форумов РусРиска. (октябрь 2005 г., май 2006 г., май 2007г., май 2008г.)

Проведение совместных конференций по риск-менеджменту и страхованию с российскими и зарубежными организациями

Участие в Международной конференции по управлению рисками и страхованием (Алматы, апрель 2006 г., 2007 г., 2008 г.)

Участие в круглых столах президентов национальных европейских ассоциаций риск-менеджмента и церемониях европейского конкурса по риск менеджменту журнала «Strategic Risk» (апрель 2005 -2008гг.)

Проведен круглый стол «Eurofocus in Moscow» (сентябрь 2005 г.) совместно с Британским журналом «Strategic Risk» и изданием «Business Insurance Europe» (май 2008г.)

Делегация РусРиска участвовала в Форумах FERMA (Лиссабон 2-5 октября 2005 г. и Женева 1-4 октября 2007 г.) и провела отдельные круглые столы и готовится к очередному Форуму в Праге (4-7 октября 2009)

Текущая деятельность Общества

В течении нескольких лет проводятся исследования по вопросам управления рисками на российских предприятиях. Исследования проводятся при поддержке РСПП и совместно с одной из крупнейших международных консалтинговых фирм.

Развиваются деловые контакты с Обществом управления риском и страхованием (RIMS, США), с Ассоциацией риск-менеджеров (AIRMIC, Великобритания), Инститом риск менеджмента Южной Африки (IRMSA) и другими организациями.

С мая 2004 г. РусРиск стал полноправным членом Федерации европейских ассоциаций управления рисками (FERMA) и получил место в ее Совете директоров и Программном комитете по подготовке форумов.

С апреля 2006 г. РусРиск – член IFRIMA – Международной Федерации ассоциаций риск менеджмента

Общество принимает участие в работ созданием Концепции развития управления рисками и страхования в топливно–энергетическом комплексе России. Планируется, что в дальнейшем Общество примет активное участие в реализации Концепции.

Устанавливаются связи с российскими финансовыми институтами, крупнейшими предприятиями в различных отраслях экономики, иными российскими организациями.

Развиваются контакты с крупнейшими высшими учебными заведениями Москвы, такими, как МШЭ при МГУ, Бизнес-школа «Сколково», РЭА им. Г. В. Плеханова, Финансовая Академия при Правительстве Российской Федерации, РАГС, АНХ при

Правительстве РФ, Университетом нефти и газа им. Губкина и другими.

Ведется работа по созданию национальных стандартов в области управления рисками на основе стандартов риск менеджмента, рекомендованных FERMA.

Разрабатываются программы обучения, повышения квалификации и сертификации специалистов в области управления рисками в РФ.

Создан фундаментальный учебник по управлению рисками. Готовятся другие издания.

Создана Концепция развития Общества, среднесрочный план работы Общества.

Учредители Общества

Учредительное собрание Общества состоялось в Москве 11 марта 2003 г. Учредителями Общества являются:

- Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) (РСПП)
- Национальная фондовая Ассоциация (НФА)

- Государственная академия специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС)
- НБФ "Экспертный Институт" ОАО "Банк развития аграрной и химической промышленности" (ОАО "Агрохимбанк")
- Ассоциация страховых брокеров (АСБ)
- Московская Ассоциация Страховщиков (МАС)

Состав органов управления Общества

Президент и Председатель Правления – Верещагин Виктор Владимирович

Наблюдательный Совет

Председатель – Юргенс Игорь Юрьевич
Старший вице-президент ИК «Ренессанс-Капитал», вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей

Заместитель председателя – Гамза Владимир Андреевич (Председатель Совета Директоров ОАО "Агрохимбанк", Первый вице-президент Ассоциации региональных банков России)