**Управление рисками в компании**

Говоря о решениях в бизнесе или менеджменте, мы часто употребляем выражения типа: «это слишком рискованно» или наоборот «в этой ситуации следует рискнуть». При этом большинство из нас не задумывается о смысле, вкладываемом в понятие *риск*. Когда же в нашем бизнесе происходят неприятные события, мы склонны списывать их на невезение.

В то же время риск является столь же фундаментальным понятием, как и доходность. Если бы события в бизнесе носили детерминированный характер, все участники рыночных отношений были бы одинаково богаты (скорее одинаково бедны). Но это не так. Вступая в рыночные отношения, мы планируем получить ту или иную прибыль, интуитивно понимая, что при этом чем-то рискуем.

В такой отрасли, как биржевая торговля, теория риска и доходности получили наибольшее развитие. Связано это с высокой прозрачностью рынков, устоявшимися годами правилами и, по истине, необъятной статистикой. Теория риск-менеджмента берет свое начало именно в торговле ценными бумагами. К сожалению, для корпоративного менеджмента, управление финансовыми рисками наука в высшей степени не простая. Поэтому мало кто из менеджеров обычной (не биржевой) сферы отваживается ее освоить. В то же время, управление рисками это насущная обязанность корпоративного менеджмента.

Вот почему весьма полезна для первого знакомства с риск-менеджментом книга Валентина Никонова. Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять. М.: Издательство Альпина Паблишерз, 2010 г., 285 с.

[](http://alpina.ru/book/951/list/#list)

В этой книге совсем нет математики. Абсолютно ни одного уравнения! В то же время она вполне подходит на роль вводного курса по управлению рисками. Фактически это обычная книга по регулярному менеджменту, но рассматривающая основные аспекты корпоративного управления под углом рисков. Вот эти основные аспекты:

* Организация как система
* Инвестиционные решения
* Управление операциями
* Стратегическое планирование
* Управление персоналом
* Управление информационными технологиями и инфраструктурой

Даже предисловие имеет характерный заголовок: «Риск-менеджмент – управленческая технология ХХI века»! Автор упоминает ряд мифов, которые мешают широкому внедрению риск-менеджмента. Я позволю себе дополнить таблицу с перечнем этих мифов еще одной колонкой, в которой покажу, что эти же немного перефразированные мифы мешают и внедрению регулярного менеджмента:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Мифы / проблемы риск-менеджмента | Мифы / проблемы регулярного менеджмента |
| 1 | Системный риск-менеджмент – решение только для крупного бизнеса. | Регулярный менеджмент не нужен среднему и малому бизнесу; он востребован только крупными корпорациями |
| 2 | Достаточно управлять рисками интуитивно. | Зачем нам регулярный менеджмент, если до этого мы жили без него. Продажи надо развивать, а не теории изучать. |
| 3 | Даже если о рисках и говорят время от времени, то их определяют не полностью (об этом подробнее в главе 2). | Руководители успокаиваются, после создания «обертки»; например, считают, что достаточно пригласить консультанта, или отчитаться во внедрении менеджмента качества |
| 4 | Даже если риски выявляют, то управляют ими случайным образом; например, по прецедентам – «гром не грянет, мужик не перекрестится». | О регулярном менеджменте вспоминают, когда возникают проблемы с продажами, качеством товаров или услуг; между кризисами работа идет по принципу «давай! давай!» |
| 5 | Концентрация на незначительных рисках (ошибка расстановки приоритетов). | Сосредоточенность на рутинных операциях; нам некогда думать о проектах организационного развития, мы еле успеваем обслуживать клиентов |
| 6 | Остановка на полпути: риски выявлены и оценены, но ими не управляют. | Проект внедрения регулярно менеджмента запущен, но по мере его развития происходит подмена целей средствами: организационное самочувствие не улучшилось, но документы-то написаны, значит двигаемся в правильном направлении… |

Что значит управлять рисками профессионально:

* Определять риски;
* Вскрывать всю картину рисков;
* Выявлять наиболее критичные риски, чтобы правильно расставить приоритеты;
* Определять оптимальные стратегии управления рисками;
* Создавать «подушку безопасности»;
* Реализовать запланированные действия;
* Использовать технологию управления рисками в разных ситуациях:
  + При принятии управленческих решений
  + При управлении проектами
  + При управлении операциями

Управление рисками – это управление по оси «прибыльность / безопасность».

Управление рисками при принятии решения – балансирование между авантюризмом и занудством (занудство – неделание чего-либо из-за недостаточного риск-менеджмента».

Пять шагов успешного управления рисками

* Определение и регистрация рисков
* Создание профиля рисков
* Оценка рисков / расстановка приоритетов
* Выбор стратегий управления рисками
* Создание «подушки безопасности»

Определить риск – значит выявить четыре параметра риска:

* Событие, которое может произойти, а может и не произойти
* Точки уязвимости (обычно их две или более, и блокируя одну из них, можно снизить вероятность риска)
* Влияние реализовавшегося риска
* Вероятность реализации риска

Риск – событие, которое, если наступит, приведет к **несоответствию факта плану**. Если не планировать, тогда всё, что происходит можно считать риском.

Профиль рисков – классифицированный перечень выявленных рисков.

Классификация Кейнса:

* Предпринимательский риск
* Риск заимодавца
* Риск изменения ценности денежной единицы

Современная классификация рисков:

* Рыночный риск
* Кредитный риск
* Операционный риск

Операционные риски не столь значительны, как остальные, но

* они реализуются постоянно
* из-за них реализуется большинство иных рисков

Стратегические, репутационные риски, риски ликвидности. Уникальные и типичные риски.

Профиль рисков – табличка в соответствии с принятой классификацией рисков:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Точки уязвимости | Рисковые события | Влияние |
|  |  |  |

Для оценки приоритетов в управлении рисками выявите категории «успеха» бизнеса:

* прибыль
* имидж
* эффективность работы
* взаимодействие с надзорными органами

Риски следует ранжировать на основании влияния на категории успеха бизнеса: тяжелые, средние, незначительные.

Как определять вероятность рисков:

* собственная статистика и статистика рынка
* экспертная оценка (друзья, коллеги…)

Устройте стресс-тестирование – что произойдет с бизнесом при реализации нежелательного сценария.

Стратегии управления рисками:

* **принятие**; применяется, если высокий доход при умеренной вероятности
* **смягчение** риска – действия, направленные на уменьшение вероятности риска или влияния рискового события;
  + устранение точек уязвимости
  + диверсификация
  + хеджирование (hedge – ограда, забор)
* **перенос** риска:
  + аутсорсинг
  + страхование
* **избежание** риска – «неделание» того, что содержит риск

Применение диаграмм для выбора стратегии управления рисками; учет соотношения следующих факторов:

* выигрыш от деятельности связанной с рисками
* влияние риска
* затраты на управление рисками

Принимаем: большой выигрыш, затраты на управление рисками значительно превышают влияние риска. Смягчаем: высокая прибыль, затраты на управление риском меньше влияния. Избегаем: прибыль низкая, затраты на управление риском больше влияния. Переносим: прибыль высокая, затраты на перенос риска экономически целесообразны, влияние риска после переноса существенно сокращается.

На этом анализ рисков заканчивается, и необходимо разработать план мероприятий и внедрить его в жизнь:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Риск | Стратегия управления | Действие |
| Увеличение стоимости аттракциона «Пиратский корабль» | Смягчение (хеджирование) | Зафиксировать стоимость аттракциона (заключить контракт с поставкой в будущем) |

Последний пятый шаг управления рисками – мероприятия на случай реализации риска:

* разработка плана реагирования на остаточные риски
* создание подушки безопасности
* управление бесперебойностью бизнеса

**Управляйте рисками системно**. Зафиксируйте кто, что, когда, каким образом делает для управления рисками. В процедурах определите конкретные **методы**:

* идентификации рисков по каждому типу
* проведение оценки
* формирование рабочих групп
* определение точек уязвимости
* определение стратегий управления
* разработка мероприятий /действий
* создание подушки безопасности
* оценка внедренной системы управления рисками

Поддержите управление рисками внедрением удобного ИТ-интерфейса. Отдавайте себе отчет, что управление рисками – элемент корпоративной культуры.

Управляя рисками при принятии решений, опишите возможные сценарии, выявите риски при реализации каждого сценария, выберите оптимальный сценарий на основе пяти шагов управления рисками.

Особенность стратегических рисков:

* большой временной лаг в их реализации,
* огромное влияние на бизнес
* стратегическим может стать любой риск (HR-, операционный, кредитный…)

Управление стратегическими рисками включает анализ:

* существующих и потенциальных конкурентов
* покупателей
* существующие и потенциальные товары-заменители
* поставщиков

**В отсутствии стратегического планирования любой риск может стать стратегическим.**

Стратегические риски включают:

* риск неверной стратегии
* риск при реализации стратегии

Особенность стратегических рисков:

* большой временной лаг в их реализации,
* огромное влияние на бизнес
* стратегическим может стать любой риск (HR-, операционный, кредитный…)

Классификация операционных рисков

* HR-риск
* Информационные риски
* Инфраструктурные риски
* Риски взаимоотношений
* Риски проектов

Риски процессов

* неадекватная технология процесса
* недостаток стандартизации /формализации процесса
* недостаточный уровень компетентности персонала
* недостаток контроля в процессе
* проблемы взаимодействия подразделений в процессе
* недостаточно ресурсов в процессе

Последствия реализации ежедневных рисков

* неустойчивость бизнеса (ушел сотрудник, разорвали контракт, подвел поставщик)
* непостоянство качества услуг
* отсутствие масштабируемости
* сложности в тиражировании технологий
* отсутствие прозрачности.

Смягчение HR-рисков:

* управление компетентностью
* обеспечение прозрачности технологий
* перегрузка сотрудников
* кражи, коррупция
* раскрытие конфиденциальной информации
* наличие неконтролируемых «звезд»
* уникальные знания отдельных сотрудников

Смягчение инфраструктурных рисков:

* неавторизованный доступ
* сбои в функционировании инфраструктуры
* физическая безопасность активов
* услуги провайдеров (электричество, вода…)

Смягчение ИТ-рисков:

* потеря критически важных данных
* вирусы
* неавторизованный доступ
* сбои ПО
* падение серверов
* аутсорсинг ИТ-услуг