



НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Компания Thomson Reuters совместно с институтом стратегического анализа рисков управленческих решений (ISAR) (www.isar.institute) провела уникальное исследование в области новых тенденций в управлении рисками нефинансовых организаций.

Организаторами исследования выступили Thomson Reuters, Институт стратегического анализа рисков управленческих решений (ISAR) (www.isar.institute) и Московская ассоциация предпринимателей (МОО «МАП»).

Наша команда пообщалась с более чем 300 риск-менеджерами, специалистами из смежных областей, в том числе со всемирно известными экспертами по управлению рисками из Австралии, Германии, Швейцарии, Великобритании, Франции, Голландии, США, Бельгии, Бразилии, Испании, России, Белоруссии и Казахстана. В рамках исследования международные коллеги поделились уникальным опытом внедрения элементов управления рисками в разных странах и дали рекомендации российским риск-менеджерам.

В ходе исследования были затронуты наиболее актуальные для профессии риск-менеджмента темы:

- Меняющаяся роль современного риск-менеджера в процессе принятия решений.
- Необходимость перехода от менеджмента риска к риск-ориентированному управлению организацией.
- Важность формирования культуры управления рисками и необходимость учета особенностей человеческого мышления в процессе анализа рисков.

МЕНЯЮЩАЯСЯ РОЛЬ СОВРЕМЕННОГО РИСК-МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

В нашем исследовании приняли участие не только риск-менеджеры, аудиторы или консультанты, но и члены советов директоров, комитетов по аудиту и финансовые директора крупнейших российских частных и государственных компаний. Первый вопрос исследования был направлен на определение ожиданий бизнеса в вопросах риск-менеджмента.

Главным открытием авторы исследования считают очевидный разрыв между ожиданиями бизнеса и возможностями большинства современных риск-менеджеров. Менеджмент компании требует информацию о рисках каждый день, в тот момент, когда принимаются решения, связанные с неопределенностью, а не раз в квартал и тем более не раз в полугодие. К сожалению, многие современные риск-менеджеры оказались попросту не готовы к ожиданиям руководства: **70,5 % участников исследования** отметили, что в нефинансовых компаниях к управлению рисками относятся формально и риски не учитывают при принятии решений.

Факт необходимости изменения парадигмы управления рисками также подтвердили Кевин Найт, председатель международного технического комитета ISO/TC 262, и Джулия Грехем, исполнительный директор AIRMIC. «Каждый сотрудник в организации является риск менеджером. Конечно, существуют сотрудники, которые отвечают за формирование инфраструктуры, интеграцию процессов управления рисками в работу организации, при этом управлять самими рисками должны все сотрудники», — заявила Джулия Грехем.

Для того чтобы быть готовым к вызовам современного бизнеса, риск-менеджер должен обладать необходимыми компетенциями, быть готовым участвовать в ключевых бизнес-решениях, предоставлять проактивную и независимую оценку рисков, что невозможно без современных инструментов и новых навыков.

УЧАСТИЕ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ НЕВОЗМОЖНО БЕЗ СОВРЕМЕННОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ

Привычные результаты качественной оценки рисков уже давно не удовлетворяют запросы руководства. От риск-менеджера ждут структурированного, прозрачного и независимого анализа рисков принимаемых решений, а также рекомендации в отношении повышения эффективности этих самых решений, за которые риск-менеджер готов нести ответственность. К сожалению, на текущий момент **ни один из привычных способов экспертной или качественной оценки рисков не позволяет добиться необходимого уровня детализации**, а главное, качественно оценить влияние неопределенности на достижение целей компании или принимаемое решение.

В ходе исследования более 70 % опрошенных экспертов указали на важность **использования количественных методов оценки рисков**, таких как имитационное моделирование, деревья решений, нейронные сети, количественные скоринговые модели и более сложные инструменты моделирования с использованием больших данных (Big Data). С учетом аналитики, собираемой в рамках большинства современных организаций, или данных, доступных в сети, риск-менеджеры уже сейчас могут смоделировать влияние ранее пригодных только для качественного или экспертного анализа рисков.

НОВАЯ РОЛЬ ТРЕБУЕТ НОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Мы уделили особое внимание теме компетенций риск-менеджера. По мнению около 80 % опрошенных экспертов, современные риск-менеджеры должны обладать не только базовыми компетенциями по управлению рисками, **знанием международного стандарта ГОСТ Р ИСО 31000:2010 или навыками количественной оценки рисков**, но и быть хорошими психологами, уметь бороться с ментальными ловушками при принятии решений, а самое главное, **иметь отраслевые знания**. Например, риск-менеджер в инвестиционном бизнесе должен хорошо

разбираться в ключевых инвестиционных процессах и особенностях отрасли венчурных и прямых инвестиций, а риск-менеджер в производственной компании должен иметь инженерное образование.

В будущем, по мнению некоторых участников исследования, **риск-менеджмент будет рассматриваться не как самостоятельная профессия, а как управленческий инструментарий**. При этом компетенции по управлению рисками станут обязательными для финансистов и производителей, а сами риск-менеджеры станут менее востребованными.

НЕОБХОДИМОСТЬ ПЕРЕХОДА ОТ МЕНЕДЖМЕНТА РИСКА К РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОМУ УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

О том, что фокус управления рисками смещается в сторону риск-ориентированного управления всей организацией, говорят не только представители бизнеса, но и представители органов власти. Один из участников исследования, член Совета Федерации Федерального собрания Российской Федерации Эдуард Исаков, отметил, что роль государства в управлении рисками должна возрасти и должно быть сформировано активное партнерство между бизнесом и органами власти, должна произойти унификация взглядов и распределение ответственности за риски на всех уровнях управления. Президент МОО «Московская ассоциация предпринимателей» Андрей Поденок, также подчеркнул необходимость интеграции управления рисками в саму систему управления организации.

Сегодня процесс управления рисками формально существует во многих крупных и средних российских компаниях. Классический процесс риск-менеджмента зачастую сводится к тому, что риск-менеджер на регулярной основе формирует реестр рисков, карту рисков, участвует в определении ответственных владельцев и необходимых мероприятий по управлению рисками. Основная проблема такого подхода заключается в оторванности от бизнеса и принимаемых руководством решений. В лучшем случае подобный процесс управления рисками коллеги воспринимают как обязательную формальность, которую необходимо выполнять, в худшем — этот процесс игнорируется.

Согласно опросу участников исследования, **77 % респондентов** заявили о существенных проблемах, связанных с фрагментарным управлением рисками в компаниях и отсутствием интеграции управления рисками в бизнес.

Что означает риск-ориентированное управление и чем оно отличается от «классического» риск-менеджмента? Мы попытались выделить несколько основных моментов, которые прозвучали при опросе экспертов.

ФОКУС ДОЛЖЕН СМЕСТИТЬСЯ ОТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОЦЕНКЕ РИСКОВ В СТОРОНУ ИНТЕГРАЦИИ АНАЛИЗА РИСКОВ В КЛЮЧЕВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И РЕШЕНИЯ

Несмотря на подробное описание основных принципов управления рисками, инфраструктуры и процесса управления рисками в ГОСТ Р ИСО 31000:2010, многие риск-менеджеры продолжают игнорировать этот международный стандарт. **59 % опрошенных участников исследования** ответили, что уже используют ISO31000:2009 / ГОСТ Р ИСО 31000:2010 в своей работе.

Один из принципов, описанных в стандарте, гласит: «**Риск-менеджмент не является обособленной деятельностью, которая отделена от основной деятельности и процессов в организации.** Риск-менеджмент — это часть обязательств руководства и неотъемлемая часть всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и все процессы управления проектами и изменениями».

Опрошенные эксперты много говорили о необходимости сместить фокус с оценки рисков на оценку бизнес-решений с учетом рисков. В будущем риски перестанут быть предметом анализа, а **анализ рисков станет не результатом, а инструментом принятия решений.**

«На замену “классическому” риск менеджеру должно прийти риск-ориентированное управление организацией», — считает основатель www.risk-academy.ru Алексей Сидоренко. Более 80 % опрошенных экспертов высказались о важности интеграции управления рисками в непосредственное управление организацией.

**РАЗНЫЕ ТИПЫ РИСКОВ
ТРЕБУЮТ РАЗНЫХ ПОДХОДОВ**

Доктор Франк Хердман, руководитель рабочей группы ISO/TC 262 AG 1, в рамках опроса рассказал о том, что в случае интеграции управления рисками в различные бизнес-процессы необходимы различные методики оценки рисков. Подобный подход существенно отличается от привычной практики внедрения общекорпоративного риск-менеджмента, так называемого Enterprise wide Risk Management. Возможно, будущее риск-менеджмента кроется в том, что не должно быть единого подхода, вместо этого в каждом процессе и для каждого типа решений могут быть свои методики оценки влияния рисков, со своими критериями и инструментарием.

Риск-менеджер также должен играть активную роль в развитии компетенций по оценке рисков у своих коллег по организации. Так считает риск-менеджер компании Google Эрик Янг. Эрик отметил, что при встраивании рисков в процессы он уделяет особое внимание риск-коммуникациям и использует такие инструменты, как регулярные информационные бюллетени, рабочие группы, вебинары, ежегодные конференции по рискам и индивидуальные образовательные курсы. В компаниях, в которых работал Эрик, также практиковалось использование девизов, таких как «Каждый сотрудник — риск-менеджер», это помогало формированию особой риск-ориентированной организационной культуры и мотивировало сотрудников думать о рисках на постоянной основе и принимать риск-ориентированные решения.

ВАЖНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И НЕОБХОДИМОСТЬ УЧЕТА ОСОБЕННОСТЕЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ АНАЛИЗА РИСКОВ

Еще один участник исследования, Анхель Эскориал, генеральный директор Riskia, говорил о важности развития культуры управления рисками в современных организациях. С его мнением согласились большинство участников, по результатам опроса **65 %** заявили о существенных проблемах, связанных с низким уровнем культуры управления рисками в компаниях.

Один из опрошенных экспертов, Алексей Сидоренко, считает, что при развитии корпоративной риск-культуры особое внимание стоит уделять индивидуальным особенностям человеческого разума. Одной из самых ярких работ, повлиявших на путь развития современной экономической теории, является работа Даниэля Канемана и Амоса Тверски, получивших Нобелевскую премию по экономике 2002 года «за применение психологической методики в экономической науке, в особенности при исследовании формирования суждений и принятия решений в условиях неопределенности». Одним из результатов этой работы стало появление проблематики под названием ментальные ловушки. «Ментальные ловушки» — это систематические ошибки человеческого мозга, приводящие к неправильной интерпретации ситуации и, как следствие, неправильному принятию решения. На текущий момент выявлено более 200 таких ментальных ловушек. Даже зная об этих ментальных ловушках, человек не способен с ними справиться самостоятельно.

По мнению участников нашего исследования, работа с ментальными ловушками — это сложный и длительный процесс, в котором должен принимать непосредственное участие риск-менеджер компании. **Должна поменяться не только внутренняя культура компании, но и повседневные привычки каждого сотрудника.**

Ниже приведены несколько рекомендаций для формирования и развития данного процесса.

ИЗУЧИТЕ ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В КОМПАНИИ

Это миф, что правильность принятия решений зависит только от природных качеств человека или его интеллектуальных способностей. Даже самые одаренные специалисты совершают ошибки. Задача современного риск-менеджера, по мнению Дмитрия Шевченко, директора департамента по управлению рисками компании «Мегафон» — **помочь менеджменту выстроить процессы принятия ключевых решений таким образом, чтобы риски, связанные с принимаемым решением, могли своевременно оцениваться и учитываться руководством.** Это подтвердила Юлия Бровкович, директор компании «Делойт», рассказавшая нам о том, что с помощью количественной оценки рисков можно выстроить процессы взаимодействия с контрагентами и улучшить принимаемые кредитные решения.

ПРОВЕДИТЕ ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ

«Знание о существовании ментальных ловушек не гарантирует, что сотрудники в них не попадут, но информирование руководства об этой особенности поможет получить их поддержку.

Проведите обучение для сотрудников компании. Вы можете попробовать провести обучение своими силами или нанять профессионалов — курсы и специальные программы, направленные на снижение влияния ментальных ловушек на принятие решений, уже начинают появляться на рынке. Это может быть вводный курс для новых сотрудников, онлайн-обучение для существующих сотрудников или программы для топ-менеджмента» — говорит Алексей Сидоренко.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хотя стандарт ISO 31000:2009 уже адаптирован во многих странах и используется в таких важных направлениях, как процесс ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций в некоторых развитых странах, ему еще предстоит преодолеть долгий путь для того, чтобы отвечать всем современным потребностям бизнеса.

Актуализированный стандарт планируется привести в соответствие нововведениям в сфере риск-менеджмента, описанным в этой статье, но при этом данный стандарт, скорее всего, будет существовать только в виде руководства, без возможности сертификации, так как его основная цель — обеспечение эффективности принятия решений, что крайне сложно сертифицировать. Поэтому ответственность за полноценное и эффективное применение этого стандарта ложится как на риск-менеджеров, так и на руководство организаций.

Обновленный стандарт будет выпущен в середине 2017 года.