



Российская академия предпринимательства

**Вяткин В. Н., Гамза В. А.
Маевский Ф. В.**

Риск-менеджмент: превентивное управление

**Москва
2013**

ББК
УДК

Вяткин, В. Н.

Вяткин В. Н., Гамза В. А. Маевский Ф. В. Риск-менеджмент: превентивное управление. — М.: АП «Наука и образование», 2013 . — с.

ISBN 978-5-903893

ББК
УДК

В книге подводятся итоги теоретических исследований и методических разработок, формулируется оригинальная концепция рисков как многомерных и многоаспектных объектов. Обосновывается общая формула риска. Это пособие по риск-менеджменту в масштабах всей организации и по всему рисковому ландшафту с позиций парадигмы превентивного управления организациями. Описано развитие идей управления рисками в бизнесе, рассмотрены основные понятия, аспекты и классификации рисков, ценности и их рисковые экспозиции, инструментарий диагностики рисков и формирования ответа на риск. Выявлено полное строение службы риск-менеджмента в организациях. Очерчена методика создания службы риск-менеджмента фирмы.

Для предпринимателей, линейных и функциональных руководителей, риск-менеджеров, студентов и аспирантов, управленческих консультантов, страховщиков и специалистов по организации бизнеса.

ISBN 978-5-903893

© Вяткин В. Н., Гамза В. А. Маевский Ф. В., 2013
© Российская академия предпринимательства, 2013

Оглавление

Введение: Притча об обезьяньей лапке

Развитие и суть целостного риск-менеджмента

Минимум истории. Нарастание неопределенности. Перемены и риск-менеджмент. Издержки и выгоды: Что может дать хороший риск-менеджмент. Мало управлять событиями — надо управлять возможностью событий. Целостное управление рисками как парадигма превентивного управления. Наука и искусство превентивного управления.

Многоликий феномен риска

К смыслу и определению понятия «риск». Аспекты риска. Параметры описания риска. Общая формула рисковой экспозиции. Пирамида риска. Полное описание, классификации и таксономия рисков. К вопросу об арифметике и интегрируемости рисков.

С чего начинать — диагностика рискового ландшафта

К чему стремиться: свойства хорошего риск-менеджмента. Эволюция функции риск-менеджмента в организации. В какой мере этим надо заниматься сегодня и на нашей фирме. Стартовое совещание. Мозговой штурм рискового аппетита управленческой команды. Фатальные (сокрушительные) риски. Внутренняя рискованность организации и тестирование по Симмонсу. Мозговой штурм риска-диапазона и актуального риск-профиля. Пространства управления. Ценности, миссии, стейкхолдеры и экспозиции риска. Картографирование рискового ландшафта. Методы финансирования программы управления риском. Когда нужен внешний консультант.

Управленческий механизм риск-менеджмента

Модель функции риск-менеджмента в управлении фирмой. Разработка системы управления рисками фирмы. Основополагающий формат COSO. Фатальные риски. Защита от стратегических рисков. Подпрограмма защиты непрерывности бизнеса. Рутинный риск-менеджмент. Ситуационные программы риск-менеджмента. Риски специальных проектов. Регуляторное управление рисками. Интегральная программа страхования. Инфраструктура риск-менеджмента. Управленческий локатор проблем. Оперативно-аналитический блок. Реализация общей модели в оргструктуре управления фирмой. Встраивание системы риск-менеджмента в оргструктуру фирмы.

Опыт и здравый смысл

Риск-менеджмент как искусство. Компендиум высказываний и комментариев с точки зрения основной формулы риска. Общие правила общения с риском.

Введение: Притча о сушеной обезьяньей лапке

Рассказывают, что один английский колониальный офицер на рынке в Калькутте купил у какого-то дервиша сушеную обезьянью лапку. Этот талисман выполнял любые желания... Однажды, владелец попросил у лапки большую сумму денег. И деньги вскоре поступили, ... как компенсация за гибель одного из близких. Оказывается, что лапка выполняла желания владельца, но так, как она сама это понимала. Наивный человек обвинит во всем лапку и потусторонние силы, стоящие за ней. Он посоветует безвозвратно избавиться от лапки. Более опытный может увидеть корень беды в отсутствии мудрых людей, которые могли бы предупредить о многообразии последствий принимаемых людьми решений. Возможно, он посоветует не расставаться с лапкой и пользоваться ею только в четко ограниченных ситуациях, в которых без ее помощи не обойтись. Наконец, социолог и психолог будут анализировать не реализацию решения и его неприятные последствия, а сам процесс его принятия, шкалу ценностей лица, принимавшего решения, другие выходы из положения. Так что же делать с лапкой: уничтожить и жить, как жили, или применять осторожноенько? Скорее всего, большинство выступит за осторожное применение самых мощных технологий. Но что значит осторожно? Значит ли это «жить тихо, никого не задевать и ничего рискованного не делать»? Но известно, что очень часто ничего не делать, это и есть самый рискованный способ поведения. Значит надо рисковать, но рисковать со знанием дела. Содержателен ли оксиморон «быть осторожно-смелым»? Как быть таковым?

В этой книге речь идет главным образом о рисках организации, рассматриваемых с позиции ее руководителей и риск-менеджеров.

Эта книга о здоровых организациях, а организационные патологии лишь упоминаются. Такие патологии, в сущности, и есть специфические отклонения от теоретической модели. Эти отклонения снижают общую синергичность поведения организации. Важнейшая задача управления состоит именно в устранении организационных патологий, которые мешают достижению системообразующих целей организации. Гармоничная организация склонна к адекватному самоуправлению. Именно такое управление, опирающееся на сохранение гармоничного развития организации, к каким бы целям она ни была направляема, мы здесь называем превентивным и целостным.

Принятие решений является одним из основных видов деятельности людей. По степени общности этот вид деятельности сравним с необходимостью читать и считать, обрабатывать текст и таблицы. Кроме того,

быстро развивается сфера искусственного интеллекта, в которую алгоритмистам и программистам необходимо загружать софтвер, способный принимать относительно самостоятельные решения в пределах задаваемых ограничений. Поэтому попытка понять, объяснить и предсказать поведение делающего выбор компьютера, индивида или группы (в общем виде — стейкхолдерами разнообразных проектов) стала одной из главных задач технических, поведенческих и социальных наук.

Ощущение многоликого и быстрого нарастания угроз, опасностей и бедствий, происходящих из позитивно-негативной двойственности экономической активности людей, не вызывает сомнений. Тема управления рисками стала модной в последние полвека в экономически развитых странах. Деятельность в бизнесе имеет двойственный характер: это одновременно и производство благ, и производство потерь. Современные производительные силы достигли таких мощностей, когда природная и социальная среды оказались на грани перегруженности и перестают выполнять функции поглотителей рисков.

В процессе многолетней работы в этой тематике мы обратили внимание на то, что в уже большом и нарастающем потоке специальной литературы нет теоретического каркаса, общего понимания темы рискованности и рискования. Общая теория риска развита недостаточно: мы пытаемся сделать шаг и в этом направлении. Ситуация кажется похожей на древнюю притчу Лао-цзы: «Сотни школ ... подобны недостающей дуге в верхе экипажа, недостающей спице в колесе. Есть они — значит все на месте, нет — это ничему не вредит». Однако все зависит от обстоятельств: во время ливня отсутствие недостающей дуги может сильно навредить пассажирам экипажа, а при быстрой езде или при езде по горной дороге отсутствие спицы в колесе может стоить им жизни. Дело в том, что отсутствие *правильного* риск-менеджмента не только может, но и реально вредит и организациям, и людям, попуская их беспечность и тем самым провоцируя увеличение экспозиций под риски. *Неправильный* же риск-менеджмент просто вреден, как и всякое неправильное управление. Так что же такое правильный риск-менеджмент в коммерческой организации, о которых в основном идет речь в этой книге? Как запустить процесс развития добротного риск-менеджмента в организации? Именно ответы на эти вопросы мы пытаемся сконструировать, опираясь на обобщение специальной литературы и опыта разных организаций в этой сфере.

Задачи, которые мы ставим перед собой при написании этой книги, таковы:

- осмыслить общий формат рискованности организации;
- выявить общие для всех рисков параметры их оценки;

- выявить объективно общую для всех фирм структуру управленческой функции «риск-менеджмент»;
- описать процессы, происходящие в этой структуре;
- систематизировать инструментарий общения с рисками;
- очертить границы здравого смысла в работе с рисками.

Выбор именно этих задач связан с нашим сознательным стремлением быть конструктивными и пытаться иметь в виду главный вопрос: «Ну и что? Как это применить на благо организации?» Одна из главных целей книги — обрисовать проблематику превентивного управления через риск-менеджмент. Действительно, что значит управлять рисками? Это значит — пытаться вырулить свою судьбу на те варианты будущего, которые сегодня кажутся наиболее благоприятными. Иначе говоря, это значит сегодня действовать таким образом, чтобы предотвращать нежелательное, то есть управлять превентивно.

С тяжелой руки товарища Сталина принято считать, что, хотя мы не можем утверждать это с абсолютной уверенностью, история не знает сослагательного наклонения: будет только то, что будет, но хочется, чтобы завтра было в целом лучше, чем вчера, и чтобы сегодня мы могли бы не упустить возможностей для обеспечения этого. Человечество всегда стремилось понять будущее и влиять на него. Люди всегда хотели повысить возможность успеха своих усилий какими-бы они ни были, это естественно. Принимая решения, люди стремились угадать путь, который ведет к неприемлемым неприятностям и уклониться от них, делая сегодня нечто, превентивно блокирующее эти пути развития завтрашних событий. А уклонение от судьбоносных поражений это и есть победа. Именно в этом контексте понимается философское представление о риске, как феномене, понимание которого и манипулирование которым, кажется, позволяет в большей мере избегать неудач.

Людям хочется быть более уверенными в том, что будущее будет не слишком ужасным в той его части, которая зависит от наших действий. Иначе говоря, главная цель управления риском состоит в том, чтобы оценить различные варианты управленческих решений по шкале от почти безрисковых до фатальных, предоставив принимающему решение возможность сознательного выбора сообразно с доступными для него ресурсами и его рисковым аппетитом. В этом смысле можно говорить о том, что *созрела потребность в новой парадигме управления*: парадигме провидения; управления возможностями, а не только событиями и их последствиями; парадигме управления рисками. Эта парадигма должна бы опираться на соответствующую теорию.

Теория риска это концепция, которая должна позволять своевременно обнаруживать риски любого проекта, способные повлиять на его успешность и помогать вырабатывать план перевода этого проекта в ситуацию, которая кажется более перспективной для окончательного успеха. Иначе говоря, теория риска это концепция сознательной навигации по рисковым ландшафтам. Выбор траектории (то есть стратегии и тактики навигации) зависит от наличных и предсказуемых возможностей и предпочтений автономных соучастников проекта (stakeholders). В этой книге мы пытаемся заложить основы общей теории, охватывающей все аспекты явления, которое принято называть риском.

Риск — это феномен многомерный, многоаспектный и изменяющийся во времени. Понимание, а тем более — манипулирование, такими объектами безусловно требует целостного подхода. Современные компьютеры позволяют работать с многомерностью, представляя выводы этой работы в виде удобном для восприятия. Потребность в углублении исследования рисков вытекает из самого технологического прогресса, а возможность — из той его части, которую называют компьютеризацией. Плохую услугу оказывают авторы попыток с самого начала ориентироваться на выдачу советов, сулящих скорые материальные выгоды. Нам представляется, что именно *отсутствие общей теории риска тормозит и часто даже дезориентирует развитие действительно прикладного управления рисками*. Нам кажется, что современные знания о рисках созрели до возможности обобщения в абстрактную теорию, в которой отдельные понятия, гипотезы и закономерности становятся компонентами целостной системы знаний, лежащих в основу согласованных практических методик оперирования любыми рисками.

Чего ждут от теории риска? Ответов на вопросы подобные следующим:

1. Как заметить риск?
2. Как описать риск?
3. Как оценить риск?
4. Как манипулировать рисками?
5. Как описать рисковый ландшафт?
6. Как выявить наиболее важные риски?
7. Для чего стоит и для чего не стоит рисковать?
8. Как увидеть судьбоносную точку?
9. Как управлять системой, манипулируя рисками?
10. Как синергировать и дифференцировать риски?
11. Как учитывать горизонт предвидения во времени?

Главные задачи теории управления риском состоят в том, чтобы дать управляющим следующие возможности:

- целенаправленно наблюдать за развитием событий, чтобы заблаговременно выявлять возможности и опасности;
- формировать полное суждение о свойствах данного риска;
- выявлять и предлагать те действия, которые, если их предпринять в ближайшем будущем, защитят от существенных потерь в будущем более отдаленном;
- разрабатывать внятную и однозначную терминологию;
- обеспечивать пользователя концептуальными структурами для понимания, объяснения и прогнозирования всевозможных рисков и связей между ними;
- предлагать арсенал упрощения задач управления рисками при сохранении целостности за счет отбрасывания малозначимых компонент, изменения точности измерений, выбора более простых паттернов и т.п., как это делается в естественных науках;
- указывать возможности дальнейшего целостного исследования феномена риска;
- подсказывать пути разработки методик измерения риска и манипулирования рисками.

Структура изложения в этой книге обусловлена именно этими задачами.

ПРОЛОГ

ФАКТЫ:

Фактически не существует безрисковых проектов.

Финансовый потенциал большинства бизнесов недоиспользуется.

Фирм, развивающихся бескризисно, не существует.

Фатальность и количество катастроф растет: более 70% фирм не выживают.

Фирмы, созданные вновь, вымирают на 80% в течение первых двух лет.

ПРИЧИНЫ:

Привычные методы управления в рыночной жизни XXI века работают плохо.

Превентивному управлению большинство руководителей не обучено.

Плохое управление рисками фирм.

Постоянная нехватка квалифицированных риск-менеджеров.

РЕШЕНИЯ:

Рисками можно и нужно управлять.

Интегративный риск-менеджмент = Новая парадигма превентивного управления

Сознательный риск-менеджмент — это дополнительный источник фондов и прибыли.

Как практически организовать эффективное управление рисками?

1. Развитие и суть целостного риск-менеджмента

Жизнь без рисков и неопределенностей была бы не менее трудна, чем с ними. Люди получают удовольствие от плодов трудов своих и от неожиданных подарков судьбы. От этого жизнь становится интереснее, а люди — активнее и изобретательнее. И все-таки, риск не только добавляет жизни вкуса, он и раздражает, он и пугает. Одной из самых дерзких идей человечества стало представление о том, что можно дотянуться до будущего и взять его под свой, хотя бы частичный, контроль. И хотя человек не знает того, что скрывает от него более-менее отдаленное будущее, появился свет в конце туннеля — научные методы, пришедшие на смену природному чутью менеджеров и предпринимателей. Совокупность этих методов мы предлагаем называть превентивным управлением, парадигмой которого является целостный (интегративный) риск-менеджмент, то есть всепроникающее, систематическое и концептуально целостное управление рисками, направленным на использование синергии влияния всех существенных опасностей и шансов. Эта книга посвящена подходу к обустройству функции интегративного управления рисками в коммерческих организациях именно в этом духе.

Чем хуже просматривается будущее, чем оно туманнее, тем выше *ощущение* риска. Животные тоже рискуют, но *ощущают* они риск или просто страх? И выше ли риск на самом деле по сравнению с ощущением? Ответ неясен. Его можно прояснить путем внимательного анализа, для которого необходимо понимание феномена риска. Следует отличать риск и восприятие риска индивидом или организацией. Риск — объективное следствие неполной определенности природы, а восприятие его зависит от личных или групповых качеств тех, кто этот риск оценивает: смелый человек скажет — риск пустяковый, а робкий — скажет, что риск большой. Психологи и риск-менеджеры разработали несколько классификаций типов личностей по отношению к рискам.

Человечество осознает рискованность жизни издревле. Он пытается понять смысл рискованности и найти пути сознательного манипулирования ею. Философы, математики, экономисты и политики пытаются понять, как жить в условиях неопределенных перемен, как правильно принимать решения, делать предпочтения и выборы. Чем интеллектуальнее, алчнее и мощнее становится человечество, тем выше субъективное ощущение рискованности бытия. Каждому веку казалось, что он и есть самый рискованный, а современному человечеству кажется еще, что риск быстро нарастает. Соответственно нарастают исследования этого многостороннего феномена. Но чтобы сравнивать риско-

ванность разных периодов, организаций, стран и проектов, нужны концепции и критерии: нужна хорошая теория. Мы опираемся на мысль, которую приписывают великому физика Л. Больцманну о том, «что нет ничего практичнее хорошо обоснованной теории».

Развитие технологий привело не к ужесточению рискованного ландшафта человечества (жизнь во все времена была рискованным мероприятием), а к тому, что группа фатальных рисков выросла до таких масштабов, что время от времени неприемлемо сильно угрожает устойчивости человечества во многих отношениях и на многих уровнях. Раньше за ошибки в принятии решений человечество платило такой частью своего благосостояния, которое не сбивало его (человечество) с пути развития, которое так или иначе считалось приемлемо благоприятным. Сейчас технологии стали такими, что за некоторые ошибки обществу приходится платить существенными изменениями образа жизни, которые все чаще приближаются к полностью неприемлемому будущему. Следовательно, актуализируется потребность в более эффективном инструменте манипулирования рисками разнообразных активных систем. Это прежде всего касается экономики и бизнеса.

Что бы люди ни делали, они рискуют. Человечество осознает рискованность жизни издревле, пытается понять смысл рискованности и найти пути сознательного манипулированию ею. Философы, математики, экономисты и политики пытаются понять, как жить в условиях неопределенных перемен, как правильно принимать решения, делать предпочтения и выборы. Чем интеллектуальнее, алчнее и мощнее становится человечество, тем выше субъективное ощущение рискованности бытия. Каждому веку казалось, что он и есть самый рискованный, а современному человечеству кажется еще и то, что риск быстро нарастает. Но чтобы сравнивать рискованность разных периодов, организаций, стран и проектов, нужны концепции и критерии: нужна хорошая теория. Мы опираемся на мысль, которую приписывают великому физика Л. Больцманну о том, «что нет ничего практичнее хорошо обоснованной теории».

Управление рисками можно сравнить с попытками прояснить будущее и своими проактивными действиями взять его под контроль. Будущее неопределенно, то есть его можно предвидеть, но только в некоторых пределах. Эти пределы частично зависят от того, сколько усилий приложит к провидению человек. Чем дальше мы пытаемся заглянуть, тем дороже нам это обходится, тем менее надежные результаты мы получаем, тем меньше мы понимаем, как именно заглядывать в настолько отдаленное будущее и какой инструмент применять. Человечество располагает весьма большим опытом и знаниями о жизни в условиях повсеместных перемен, неопределенности и рискованности почти каж-

дого шага, но плохая новость состоит в том, что практических методик сокращения этой рискованности недостаточно с точки зрения приемлемости потерь.

Пророки и гадалы Древнего Рима и Древнего Китая разработали методики «риск-менеджмента» на основе гадания. Можно иронизировать по этому поводу, хотя многие из них сыграли свою роль в истории человечества, повлияв на принятие важных решений. И не такими уж «антинаучными» были многие из них: недавно выяснилось, например, что за кулисами Дельфийского оракула работала большая группа жрецов, собиравшая и анализирувавшая разнообразную информацию, скрупулезную, в частности, у купцов, путешествовавших по миру.

У древнегреческого историка Геродота есть замечание о том, что «великие дела обычно обрамлены великим риском». Возразим, однако, что главное свойство по-настоящему великих людей в том и состоит, чтобы свершать великие дела, не делая «рамку из рисков» слишком массивной: хорошая картина должна быть все-таки дороже своей рамы.

Примером письменного руководства по прогнозированию и риск-менеджменту можно считать древнекитайскую «Книгу перемен». Тысячи лет она служила для гадания, на основании которого в Китае принимались важные решения. Не все из этих решений были неправильными. Эту технологию, хотя ее методология не ясна, можно считать первой развернутой системой риск-менеджмента. Более практические советы правителю можно найти в древнекитайских трактатах Сун Цзу и правителя области Шан.

Страхование рисков также уходит корнями в глубокую древность, во времена начала купечества. Начиная примерно с середины XVI века, развитие страхования стало особенно быстрым в связи с первой волной «глобализации» торговли, которая, согласно новейшим историческим открытиям развивалась уже в самой глубокой древности. К библейским временам относится и осознание банковских рисков, которые были важны для ростовщиков и их клиентов. Валютные риски менялы начали учитывать со времен начала международной торговли. В Средние века в Европе появились форвардные торговые договоры, с помощью которых крестьянин мог защитить себя от риска колебаний цены на свою продукцию и получить деньги на ее выращивание, заблаговременно продав будущий урожай с поставкой на определенные даты в определенных количествах и по ценам, которые устанавливаются в момент заключения договора.

Революционное осознание того, что будущее зависит не только от Бога, не так уж старо, — это произошло около 400 лет назад. Одним из тех, кто, возможно, поставил задачу первым, считается итальянский мо-

нах, профессор математики, впервые описавший венецианскую бухгалтерскую систему, Лука Пачиоли, живший в XV веке. Другой монах — Антуан Арно — обратил внимание на то, что опасность формируется не только тяжестью последствий, но и частотой рискованного события. Основы комбинаторики заложил итальянский математик Тарталья, составивший таблицу, показывающую, сколькими способами могут выпасть n игральных костей. Через два века эстафета перешла к французскому математику, философу и изобретателю Блезу Паскалю, который в 1654 году исследовал игру в кости, попутно развивая аппарат теории вероятностей. Он обратился за помощью к математику Пьеру Ферма. Результат сотрудничества — теория вероятностей, которая стала огромным мировоззренческим и практическим скачком, впервые позволив делать количественные прогнозы будущего. С тех пор инструменты прогнозирования вроде различных видов гадания, жертвоприношения, танцев змей, полетов птиц, бреда блаженных и тому подобного стали отходить в прошлое. Со временем теория вероятностей из игрушки охоты за удачей все больше превращалась в инструмент организации и интерпретирования информации.

В Средние века в Европе шли длительные феодальные войны. Интриги и вражда многочисленных королевств дали огромный опыт создания опасности для противников и маневрирования собственными рисками. Этот опыт гениально обобщил в форме советов Никколо Маккиавелли в своих книгах «Государь» и «Размышления над декадой Тита Ливия». В этих книгах внимательный читатель находит множество практических советов о том, как следует действовать осторожному правителю. Много полезного риск-менеджер может найти и в книге «Опыты» Мишеля Монтеня. Вообще будет уместно отметить, что при определенной подготовленности, чтение литературы, написанной в средневековые политикой, военными и философами, весьма полезно риск-менеджерам.

В 1755 году катастрофическое землетрясение унесло 100000 жизней в столице Португалии Лиссабоне. Это не было ни первым, ни последним жестоким землетрясением. Оно стало подлинно историческим потому, что французский философ Жан-Жак Руссо впервые в истории возложил ответственность за чрезвычайно высокие жертвы не на Бога, а на самих людей и на то, как они принимали решения. Один из его вопросов состоял в том, почему около двадцати тысяч пяти-шестиэтажных домов этого города были построены на территории, повышенная сейсмичность которой была хорошо известна. Его вопросы возбудили широкую и продолжительную дискуссию с участием философов и политиков из многих стран Европы, которая заложила основы будущей науки об опасности и рисках.

В начале XVIII века немец Готфрид Вильгельм Лейбниц выдвинул идею, а швейцарец Якоб Бернулли обосновал закон больших чисел и разработал процедуры статистики. С 1725 года, когда правительством Англии были впервые применены таблицы смертности, этот инструмент стал быстро распространяться по миру. В 1730 году француз Анри де Муавр предложил структуру нормального распределения и меру риска — стандартное отклонение. Через восемь лет Д. Бернулли определил ожидаемую полезность, на которую, в конечном счете, опирается современная теория портфельных инвестиций. Далее — 1754 год — теорема Баеса показывает, как влияет на принятие решений хорошая информированность.

Таким образом, практически все современные инструменты риск-менеджмента от теории игр до теории хаоса коренятся в столетии между 1654 и 1754 годами. Примерно в то же время началось теоретическое осмысление риска в экономике. Давно замеченная взаимозависимость риска и доходности стала сферой все более внимательных исследований. Адам Смит заметил, что прибыль растет вместе с ростом риска, но постепенно отстает от него. Академик Шторх, немецкий ученый, приглашенный в Россию Николаем I, утверждал, что рабочий получает зарплату, а не прибыль, потому что ничем не рискует. К. Маркс также принял участие в этой дискуссии, оспаривая справедливость прибыли как премии за риск. В двадцатых годах XX века первичный теоретический итог в этой сфере подвел американец Ф. Найт своей книгой «Риск, неопределенность, прибыль». Он показал, что феномен риска в экономике существенно сложнее и многообразнее, чем это казалось более ранним исследователям, и что риск далеко не всегда управляется вероятностью.

В период с 40-х по 80-е годы XX века научные результаты по предсказанию и мониторингу рисков начали пытаться применять на практике. В 1940 году британские авиационные власти первыми начали собирать статистику авиационных происшествий и катастроф по специально утвержденному стандартному формату. В пятидесятые годы американский департамент обороны осуществил разработку методик оценки надежности электронных компонент техники, применявшейся в Корейской войне. Была создана специальная консультативная группа. В шестидесятые годы в США было проведено много научно-практических конференций по надежности технических систем. С конца сороковых началось активное слияние страховой науки и исследований в области техногенных рисков. Появились ассоциации, институты, как национальные, так и международные. Стал расти поток информации и специальной литературы.

В 1955 году профессор страхования из американского Темплского университета У. Снайдер предложил термин «риск-менеджмент». В 1956

году Р. Галлахер в журнале «Гарвард Бизнес Ревью» впервые дал описание профессии «риск-менеджер». Начались исследования феномена человеческих ошибок. К этому следует добавить открытие законов статистической регрессии Ф. Галтоном (1875), приложение количественной диверсификации к управлению портфелем американцем Г. Марковитцем (1952), работы Г. Модильяни по теории инвестиций, Н. Блейка и М. Шолса по финансовым опционам и многих других исследователей и практических финансовых инженеров — разработчиков того множества новых финансовых инструментов, которые так изменили облик и возможности финансовых рынков за последние полвека.

Начиная примерно с 1980 года интерес к проблематике опасности и риска стал быстро расти и принимать очертания особой науки — синдиники (по английски — *cindynics*, производное от греческого слова «*kyndunos*», означающее «опасность»). Эта наука развивается в Европе примерно с начала 80-х годов XX века. Ее адепты трактуют ее как новую философию менеджмента, которая опирается на концептуально целостный подход к бизнесу как к осознанному принятию рисков в расчете на приемлемые и желательные выгоды. В русскоязычной специальной литературе в последние несколько лет стал встречаться термин «рискология». В это же время начали развиваться социология риска, эксперименты психологов о поведении человека под риском и в катастрофах, исследования механизмов мозга, управляющих поведением человека в стрессе и в опасности.

Идеи, открытия и разработки немногих талантливых теоретиков позволили другим, может быть менее талантливым, но более практичным и смелым людям развивать многие стороны жизни, принимая на себя больше рисков, чем это было бы, не будь хорошо обоснованных теорий. А общество не может процветать без здорового авантюризма смелых охотников за деньгами! Теория рисков продолжает быстро развиваться. Практически ни одна серьезная публикация американских и западноевропейских ученых по экономике и управлению не обходится теперь без рассмотрения того или иного аспекта деловых рисков.

Развитие теоретических исследований риска вместе с практическими потребностями и предпринимательской изобретательностью во второй половине XX века привело к развитию рыночной инфраструктуры услуг по обслуживанию потребностей бизнеса в манипулировании рисками. Ведущими организациями этой инфраструктуры являются Общество по управлению риском и страхованию (Risk and Insurance Management Society, Inc., RIMS), созданное в 1950 году, Международная федерация ассоциаций управления риском и страхованием (International Federation of Risk and Insurance Management Associations, IFRIMA), кото-

рая образовалась в апреле 1984 года, и в которую входят союзы риск-менеджеров практически из всех экономически развитых стран мира. В последнее десятилетие к ним присоединилась Федерация Европейских Ассоциаций Риск-менеджмента (Federation of European Risk Management Associations, FERMA) и большой отряд национальных ассоциаций риск-менеджеров. Такие ассоциации созданы практически во всех развитых странах мира. В 2003 году было создано Русское общество управления рисками (РусРиск). Появление профессиональных ассоциаций риск-менеджеров показывает, что экономика страны совершила качественный переход и нуждается в превентивном управлении. В ежегодно проводимых под эгидой ассоциаций национальных и международных выставках-конгрессах по риск-менеджменту участвуют множество организаций, образующих инфраструктуру управления риском глобальной рыночной экономики. В этой инфраструктуре более 40 типов организаций: банки, страховщики, брокеры, учетные фирмы, актуарии, оценщики, государственные службы и агентства, юристы разной специализации, следователи, агенты, кризисные управляющие, научные центры, учебные заведения, разработчики систем управления риском, охранные организации, финансовые инженеры, ассоциации производителей и потребителей, рейтинговые бюро, информационные агентства, издательства, разработчики софтвера, аналитические бюро, разработчики техники и технологии управления рисками, агентства по чрезвычайным ситуациям, консультанты, службы наблюдения и прогнозирования, экспертные бюро, спецслужбы разведки и борьбы со злоумышленными рисками, службы стандартизации, службы контроля и лицензирования и т.д., и т.п. И по мере углубления понимания феноменов опасности и риска количество организаций каждого типа растет, так же как и появляются все новые и новые типы организаций. Управление риском уже несколько десятилетий назад в развитых странах капитализма стало серьезным самостоятельным бизнесом.

К концу XX века развитие практики и теории управления рисками в бизнесе привело к осознанию потребности в подведении итогов и формировании более четких ориентиров в риск-менеджменте. В 1992 году под эгидой Американского института присяжных общественных учетчиков (American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)) был издан документ, ставший первым ориентиром для всех участников процесса развития риск-менеджмента. Этот документ называется «Внутренний контроль – Интегральная структура» («Internal Control – Integrated Structure, ICIF»). Он был создан Комитетом спонсирующих организаций комиссии Тредуэя (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO). Этот новаторский документ отли-

чается от традиционного внутреннего бухгалтерского контроля тем, что впервые представил комплексную модель контроля за пятью взаимосвязанными компонентами, влияющими на успех коммерческой организации: контроль за внешней средой, оценка рискованности, управленческие действия, информация и коммуникации, мониторинг. Согласно этому документу, контроль является обязанностью всех руководителей организации. Наиболее важным элементом контроля в этом документе представлен риск-менеджмент.

Вслед за докладом COSO осознание роста рискованности бизнеса и усиление ответственности высшего руководства компаний привели к тому, что некоторые лидирующие фирмы в сфере управленческого консультирования, выпустили документы, в которых были очерчены контуры и строение управления рисками, и аргументировалась необходимость профессионализации этой деятельности. Эта линия привела к пониманию необходимости стандартизации риск-менеджмента как сферы профессиональной деятельности. Лидировали банкиры наиболее развитых стран, запустившие в конце 1980-х годов так называемый базельский процесс, фундаментальный смысл которого состоит именно в развитии добротного банковского дела на основе всестороннего риск-менеджмента¹. Другими лидерами оказались Австралия и Новая Зеландия, которые в 1995 году выпустили совместный государственный стандарт по управлению рисками на предприятиях. В 2002 году под эгидой Федерации Европейских Ассоциаций Риск-менеджмента (FERMA) был выпущен стандарт по риск-менеджменту. В 2003 году в Великобритании был выпущен стандарт по защите непрерывности бизнеса. Международная организация по стандартизации в 2002 году издала Руководство ИСО/МЭК 73:2002 «Управление риском. Словарь. Руководящие указания по использованию в стандартах», на основании которого Постановлением Госстандарта России от 30 мая 2002 г. № 223-ст принят и введен в действие ГОСТ Р 51897-2002 «МЕНЕДЖМЕНТ РИСКА. Термины и определения». Отдельной мощной струей идет развитие техники безопасности на рабочих местах и методологии оценки медицинских рисков на производстве.

В 2002 году американский Институт внутренних аудиторов выпустил сборник профессиональных стандартов для внутренних аудиторов, в котором главное внимание уделяется именно риск-аудиту. В управлении рисками в сфере государственного управления лидировали США, которые еще в начале 50-х годов издали несколько учебников и провели ком-

¹ Об этом подробнее см. в книге Вяткин В., Гамза В., Базель-2: Революция идеи и эволюция действий. М., Экономика, 2007.

панию по внедрению идей риск-менеджмента в государственную службу. В последние годы эта линия развития активизировалась выпуском в 2001 году правительством Канады Интегрированного формата риска (Integrated Risk Format), а 2002 году правительством Великобритании отчета-инструкции для органов государственного управления под названием «Риск: Развивая способность государства обращаться с риском и неопределенностью».

В последние двадцать лет лидерство в интеграции риск-менеджмента вновь и все более уверенно захватывают банкиры. Это проявляется, прежде всего, в быстром развитии базельского процесса. В 2004 году международным Базельским комитетом, членом которого является и Россия, было принято Соглашение Базель 2, а совсем недавно и Базель—3, которые де-факто становятся международным стандартом. Они предназначены для надзора за капиталом банков, но постепенно становятся декларацией и методической основой стандартизированного интегративного риск-менеджмента в банках.

Консультирование в сфере управления рисками стало развиваться как самостоятельный бизнес. В настоящее время консультативные услуги этого рода представляют собою отдельную и весьма крупную отрасль инфраструктуры рыночной экономики наиболее экономически развитых стран. Лидеры этой отрасли, такие как MARSH, KPMG и некоторые другие американские и европейские консультативные фирмы, успешно входят на российский интеллектуальный рынок, обслуживая в первую очередь потребности крупнейших российских корпораций и иностранных фирм, работающих в России. Начал формироваться и российский корпус консультантов по риск-менеджменту.

Все больше российских компаний начинают принимать парадигму управления рисками как основу своих управленческих мероприятий. Естественно, что во главе этого движения идут наиболее продвинутые лидеры перемен, такие как «Норильский никель», «Русский алюминий», «Лукойл», «Российские машиностроительные заводы», «Запсиб», «Аэрофлот — Российские авиалинии» и некоторые другие.

Разработка реалистичных методик оценки, идентификации и противодействия неадекватности риска в экономике невозможна без глубокого изучения сущности и причин экономической рискованности. Управление рисками как научная категория всерьез и с прикладным интересом изучается российской наукой с конца 80-х в связи с началом перевода экономики на рыночные принципы. Мы на пороге эры, в которую человечество, вооруженное гигантской международной компьютерной паутиной, будет способно объединить усилия в сборе и обобщении информации. Это должно привести к тому, что способность

обнаруживать и измерять риск, понимать его и создавать инструменты манипулирования им возрастет. Будет ли рост успевать за потребностями жизни, покажет будущее. К чему должен привести этот рост? К повышению общей эффективности тех, кто умеет жить в рискованном мире, какой бы деятельностью они ни занимались. И к сравнительному отставанию тех, кто не умеет общаться с риском. Иначе говоря, квалифицированный риск-менеджмент, будучи составной частью управленческого потенциала людей, организаций и наций, все в большей степени становится фундаментальным конкурентным преимуществом и организаций, и наций.

Неопределенность, негарантированность, турбулентность, хаос, конфликт, конкуренция, постоянные перемены — это и есть реальный порядок современной жизни. В бизнесе всегда господствовала неопределенность. Но на рубеже тысячелетий у многих предпринимателей и теоретиков складывается ощущение, что рискованность бизнеса усиливается. Кажется также, что появляются новые типы рисков. Внимательное размышление на эту тему приводит к выводу, что риски, с которыми человек сталкивался в своей жизни, почти всегда казались ему растущими. Конец XX и начало XXI веков стали временем кардинальных ускоряющихся перемен вообще, и в бизнесе — в особенности. Перемены нарастают, и еще быстрее нарастают риски. Каждое изменение сопровождается семейством рисков, большая часть которых не приводит к нежелательным ситуациям, но могли бы привести. Не учитывать этого, принимая решения о судьбе любого проекта, — значит увеличивать риск.

Риски в постсоциалистической экономике России специфичны и выше того уровня, который мог бы быть, если бы страна управляла своей экономикой более последовательно и плавно. Но тенденция роста рисков характерна не только для России: по-видимому, это общемировая тенденция. Это связано с усложнением бизнеса и технологических систем, использующихся в бизнесе. Главные причины этих перемен: усиление волатильности цен, глобализация рынков, ужесточение конкуренции, успехи финансовой теории, увеличение законодательного маневрирования в сфере экономики, рост величины и доступности информационных ресурсов, усложнение технических систем, рост социальной напряженности в связи с увеличением разрыва в уровне жизни внутри стран и между разными странами. Эти и другие причины действуют на рисковую обстановку двояко. С одной стороны, они увеличивают риски, а с другой стороны, образуют новые возможности управления рисками. Возможно, что дело не в росте рисков, а в том, что с середины XX века этот рост обгоняет развитие средств общения с рисками. Кроме того, рисковые ландшафты фирм в современных условиях

становятся более динамичными. Цена ошибок становится больше. Причины коренятся в тенденциях, объективно следующих из развития цивилизации, хотя конкретная реализация их в разных странах существенно различается и по степени выраженности, и по управляемости. Эти тенденции связаны с рядом взаимосвязанных факторов, важнейшие из которых перечислены и прокомментированы ниже.

Накопление богатства. Чем богаче общество и его члены, тем больше они могут потерять. Экономическое развитие закономерно приводит к тому, что накапливаются все большие материальные ценности. Каждая страна, которая встает на путь экономического роста в стремлении к улучшению качества жизни населения, накапливает богатства и содействует росту рисков, угрожающих этому благосостоянию. Более того, богатое общество способно более агрессивно инвестировать, что также подталкивает рост рисков разнообразных потерь. Рост неравномерности распределения богатств в обществе еще более усиливает риски — прежде всего, социальные и политические.

Накопление и концентрация мощности. Накопление мощности не обязательно сопровождается ростом катастроф и потерь, но потенциал катастрофичности растет вместе с мощностью. Богатые страны выводят наиболее опасные крупные производства за пределы своих национальных границ, снижая физико-химические и экологические риски у себя, но временами усиливая их в менее развитых странах, что в свою очередь увеличивает социально-политические и экологические риски на планете в целом.

Принципиально новые технологии. Развитие науки и технологический прогресс не только увеличивают материальное благосостояние общества, но и создают новые угрозы. Биотехнологии — яркий пример. Ядерные технологии — другой пример.

Увеличение скоростей увеличивает опасности и сокращает время на принятие решений. Скорости здесь следует понимать широко: скорости движения, скорости обмена информацией, скорости реагирования и т.п.

Накопление многомерности усложняет принятие решений и повышает требования к их своевременности и точности. Сложность увеличивает взаимосвязанность рисков и угрозы эффектов домино. Она же увеличивает опасности неучтенных риск-факторов.

Рост информированности, псевдоинформированности и способности обработки данных. Новая информационная революция уже идет десятки лет и затрагивает все общественные институты. Комплексные последствия развития Интернета чрезвычайны. Повышение доступности информации для более широких слоев общества создает и новые воз-

возможности, и новые опасности. В процессе принятия решений теперь можно эффективно втянуть огромное количество людей. Соответственно, произошло увеличение количества заинтересованных сторон. Раньше в бизнесе можно было полагаться на секретность и сентенцию о том, что неизвестное не существует, а сейчас приходится жить с мыслью о том, что все тайное довольно быстро становится явным. Эта реальность требует нового умения управлять публично, открыто. Усиливаются возможности дезинформации и манипулирования общественным сознанием. Возникла и широко используется возможность криминального использования информационных средств. Информационная прозрачность имеет свои положительные и отрицательные стороны. С одной стороны — возможности контроля, с другой — возможности уходить из-под контроля и «расшатывать лодку». В целом происходит общее нарастание опасности, так как пока опасности обгоняют фактические возможности парировать их.

Изменения ликвидности, волатильности экономических параметров, рост динамичности рыночных барьеров и сегментов. Начиная с середины 70-х годов, цены на многих рынках стали более изменчивы и по амплитуде, и по частоте колебаний, заметно изменив рисковую обстановку. Рост колебаний является результатом, по крайней мере, следующих факторов получивших бразилие во второй половине XX века:

- усиление воздействия инфляционных сил,
- трансформация традиционных финансовых институтов,
- крах некоторых международных соглашений,
- увеличение числа участников рынков за счет глобализации и быстрой индустриализации развивающихся стран,
- развитие телекоммуникации и обработки информации,
- отставание квалификации законотворческих и регулирующих органов государств,
- трудности эффективного международного регулирования бизнеса.

Возможно, что некоторые факторы, влиявшие на повышение изменчивости цен в 70-90-х годах, ослабевают. Но на их место приходят новые. И хотя вряд ли рост этой изменчивости в обозримом будущем будет уж слишком драматичным, эффект обнаружен, и им надо заниматься. Те, кому угрожают колебания цен, должны воспринимать это как реальность и учиться управлять соответствующими рисками.

Культуральные изменения и предубеждения. Разделенность культур ушла в прошлое, и вместе с этим усилилось влияние культур друг на друга на всех уровнях жизни общества. Различия сблизились, провоцируя новые риски.

Новые финансовые инструменты и рынки торговли рисками и услугами по управлению рисками. Финансовая революция, начавшаяся в 70-х годах в США, сейчас охватила весь мир. Она имеет вид появления все новых и новых финансовых инструментов, предлагаемых рынку в качестве средств борьбы с рисками. Но эти инструменты, как бы ни старались рекламирующие их авторы, не являются безрисковыми: они лишь трансформируют, перемещают, перепакуют, блокируют одни риски, создавая другие. За разработку теории рисков финансовых инструментов присваиваются Нобелевские премии². Дело стало важным не только для математиков и финансистов, но и для всех, кто так или иначе связан с бизнесом, то есть для всех вообще. Во всяком случае, любой руководитель должен быть подкован в этой сфере. Сформировались организованные рынки торговли финансовыми инструментами.

Либерализация государственного контроля. Приватизация и децентрализация стали общеупотребительными терминами. Государства многих стран мира снимают с себя ответственность за управление экономическими и социальными организациями. Если раньше централизация вела к усилению кластера рисков злоупотребления властью, то сейчас усиливается роль рисков стихии рынка.

Относительно большая зона серой экономик, в которой свои законы и свои риски. В ней действует не легальная, а полукриминальная юстиция. Коррупция — это и причина, и следствие, и источник множества рисков. Коррупция оказывает системное ослабляющее влияние на уровень экономической активности и усиливающее — на уровень рискованности этой активности.

Новые технологии. Развивающаяся сумма технологий изменяет мир. Но человечество в связи с этим сталкивается с тремя принципиально новыми трудностями: (1) расширяющимся разрывом между разными слоями общества и странами в их способности освоить новые технологии и/или пользоваться ими; (2) нарастающим синергизмом одновременного влияния множества новшеств; (3) усиливающейся глобализацией экономики и рыночных интересов, когда риски одних стран становятся опасны и для других стран. Эти три направления вместе с риском, как положительной новой возможностью, составляют важнейшие направления развития практики и науки о рисках на обозримое будущее.

² Ирония судьбы в том, что и Нобелевские лауреаты по финансовым рискам не гарантированы от финансовых крахов. Об этом говорит печальная история хеджевого фонда Long-Term Capital Management («Долгосрочное управление капиталом»), понесшего миллиардные убытки. Пикантность в том, что двое из основателей этой фирмы М. Шолз и Р. Мертон получили Нобелевские премии именно за теории в области финансовых рисков.

Глобализация бизнеса — это явление неизбежное и широко изучаемое в настоящее время. Глобализация бесспорно выгодна сильным и весьма двусмысленна для слабых. Однако и слабые имеют средства воздействия на сильных: их отчаянность есть во многом продукт бездумной самоуверенности сильных. Глобализация рождает новые риски-шансы и новые риски-возможности.

Общее нарастание сложности при относительном отставании методологии. «В современном периоде перемен экономическая теория и экономическая политика будут, скорее всего, неэффективны. Для периода перемен еще не сформирована социальная теория. Только после окончания этого периода, десятилетия спустя, появятся гипотезы, концепции и объяснения»³. С безапелляционностью этого тезиса можно спорить, но по существу он справедлив.

Новые риски и «новые» риски. Во все века перемены образа жизни людей вели к появлению новых и изменению ранее известных рисков. В этом смысле никакой новой фатальности новый век не несет. Просто люди приходящих поколений живут в новых условиях, нежели поколения уходящие. Кроме новых рисков, для стран по тем или иным направлениям отстающих от общего уровня мирового развития, имеется опасность незащищенности от новых веяний, инструментов и рынков, исходящих от стран-лидеров. Неготовность рыночной инфраструктуры, нехватка знаний и опыта, отставание регуляторной базы зачастую ведут к тому, что в отстающих странах возникают дополнительные проблемы и псевдоновые риски. Для преуспевания необходимы конкурентные преимущества, которыми располагают лидеры нововведений.

Новые типы организаций. Управленческая практика и теория отвечает на новые возможности и опасности, в частности, различными новыми способами структурирования организаций. В дополнение к ранее опробованным организационно-структурным схемам, таким как линейные, штабные, функциональные, матричные, дивизиональные, идут трансграничные, неформальные, виртуальные, фиктивные, короткоживущие, высокодинамичные и прочие структурные образования. Закономерности их поведения пока изучены недостаточно, что приводит к слабости регулирования их деятельности и к появлению новых типов рисков.

Неопределенность перемен порождает риски. Рассмотрим в наглядном графическом представлении типы потенциальных перемен, с которыми сталкиваются организации (рис. 1—1). Прежде всего, видно то, что терминология сложна, а ее уточнение требует абстрактного фи-

³ П. Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. М., Изд. «Вильямс», 2002, с. 129.

лософского изучения феномена перемен. Самый общий вид перемен, из которых возникают риски, назовем *ощутимыми переменами*. За его пределы, возможно, выходят лишь *управляемые переменные*. Действительно, некоторыми переменными, которых мы не ощущаем, все-таки можно управлять, но не всегда известно, как это делать. Лишь часть ощутимых перемен осознается людьми (*осознаваемые переменные*). Только часть тех перемен, которые имеют отношение к определенной проблеме (*релевантные*) осознаются заинтересованными к этой проблеме людьми. Из последнего разряда (релевантные и осознанные) часть являются желательными и часть нежелательными, а остальные кажутся нейтральными. Важный разряд внутри осознаваемых перемен — переменные предсказуемые, часть из которых действительно предсказываемые. Для управления рисками важно выделять подмножества *реализовавшихся* на практике желательных и нежелательных перемен. Уточнение терминологии можно и нужно продолжить.

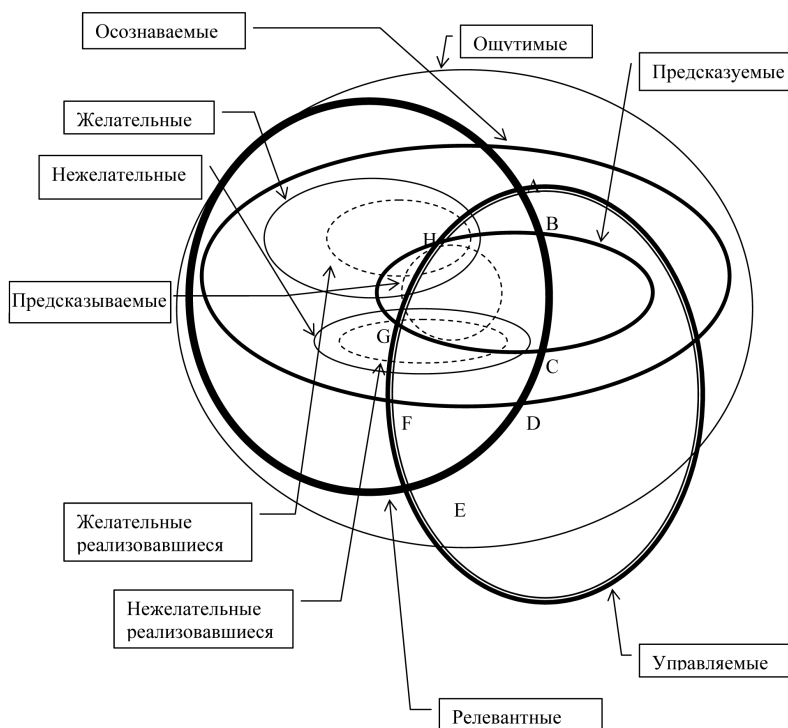


Рис. 1-1. Топограмма соотношения перемен разного типа

Не все перемены порождают серьезные риски, но каждый сектор релевантных перемен чреват такими рисками. Релевантными мы называем те перемены, реализация которых способна оказать существенное влияние на способность организации достигать системообразующих целей. Не всеми даже осознаваемыми рисками имеется возможность управлять. Не все возможности воздействия на риск стоит применять. Управлять имеет смысл только теми переменами, которые значимы для нашей фирмы в контексте ее стратегии на рассматриваемый период.

Рассмотрим сегмент, получающийся на пересечении множеств релевантных и управляемых перемен (ABCDEFGH). Он состоит из непересекающихся сегментов ABH, BCGH, CDFG, DEF. Все перемены из этих сегментов имеют отношение к нашей проблеме. Однако они играют разную роль в планировании и реализации противорисковых мероприятий:

ABH — осознаваемые и управляемые, но непредсказуемые перемены. Часть из них желательные, которые осуществляются, а часть — желательные, которые не осуществляются.

BCGH — предсказуемые и управляемые перемены. Это самый важный сегмент для риск-менеджера: именно расширяя его, можно минимизировать риски.

CDFG — осознаваемые и управляемые перемены (см ABH), содержащие сегменты нежелательных перемен.

DEF — релевантные и управляемые, но неосознаваемые перемены.

Главный вывод состоит в следующем: *Риск-менеджеры должны иметь особые методологию и стратегию работы с каждым специфичным видом перемен.*

Для успешного управления рисками необходимо:

- расширять круг предсказуемых перемен,
- расширять сектор осознанно управляемых релевантных перемен,
- расширять сектор осознаваемых релевантных перемен,
- расширять сектор релевантных предсказуемых перемен,
- расширять сектор управляемых предсказуемых перемен,
- сокращать сектор неосознаваемых релевантных перемен.

Существенно или несущественно конкретное влияние риск-менеджмента на перемены (и, соответственно, на риск) — это предмет управленческого решения. Соответственно, степень существенности рисков может градуироваться по мере нарастания их опасности таким, например, образом:

- иррелевантные,
- несущественные несинергетичные,
- несущественные синергетичные,

- существенные несинергетичные,
- существенные синергетичные,
- фатальные.

Отнесение перемен и рисков к синергетичным означает, что они обладают свойством так взаимодействовать с другими переменными и рисками, что, действуя одновременно, они создают новый риск, возможно более опасного вида. Например, два несущественных события (две одновременно материализовавшихся потенциальные переменные) могут создать новое гораздо более опасное событие. Более конкретный пример: курение некоторых работников само по себе не создает серьезной опасности, но курение в местах возможной утечки метана может создать не просто более серьезную опасность, но опасность фатальную. Синергетика различных явлений изучается специальной наукой, которой в последние десятилетия уделяется большое внимание в связи с проблемами самоорганизации, хотя до практических методик выявления и расчетов синергетичности потенциальных перемен дело еще не дошло. Положение спасает тот факт, что вероятность наступления неочевидно синергетичных событий в большинстве случаев мала. А многие сочетания с мощной потенциальной синергетикой зачастую почти очевидны. В экстремальных технических системах конструкторы идут по пути почти тотального двойного или тройного дублирования жизненно важных систем. И все равно многие техногенные катастрофы происходят в результате синергетики двух и более по отдельности малозначительных факторов. Особенно опасна сознательная синергетика, создаваемая пресловутым человеческим фактором.

Различные потенциальные переменные имеют свою собственную внутреннюю динамику, особое пространственное размещение и различные вероятности реализации. По мере нарастания сложностей современной цивилизации и усложнения бизнеса подобные свойства потенциальных перемен, хочется верить, будут своевременно, глубоко и прагматично изучаться.

Итак, общий рисковый ландшафт бизнеса проявляется как весьма многомерный и сложносоставный объект. Теперь уточним: релевантный рисковый спектр — это часть предыдущего, связанная с кругом релевантных потенциальных перемен; актуальный рисковый спектр — это та часть релевантного спектра, которая относится к заданному временному горизонту. Различные типовые отраслевые рисковые спектры, являясь частью соответствующих релевантных спектров, отражают существенные риски каждой конкретной отрасли. Действительно, наборы наиболее опасных рисков, например, нефтеперерабатывающего завода и таксопарка существенно различны.

«Управлять переменами нельзя. Но их можно опережать», — утверждает теоретик менеджмента Питер Друкер ⁴. С этим утверждением трудно согласиться. Вопрос не так прямолинеен и прост. Во-первых, опережение перемен, это есть один из способов управления переменами. Во-вторых, управление должно оперировать именно на пересечении потребности и возможности. И здесь без управления рисками не обойтись. Перемены сопряжены с потерями и риском. Стратегическая задача риск-менеджмента в контексте превентивного управления фирмой состоит именно в поисках ответов на вопросы о рисках, соотношенных с ресурсами организации.

Именно риск-менеджер должен помочь руководителям в поисках ответов на вопросы, подобные следующим (список их далеко не полон):

- Какими переменами нужно управлять, то есть какие перемены содержат в себе риск-опасность и риск-шанс?
- В каких направлениях следует вести исследования, чтобы выявить новые опасности и новые возможности, а в чем следует просто положиться на благорасположение Господа Бога?
- Какими переменами возможно управлять при имеющихся ресурсах, то есть вложения в какие риски не менее выгодны, чем другие направления инвестирования?
- Как защититься от рисков, связанных с переменами, которыми нужно бы управлять, да у самой организации на это не хватает сил?
- Какие общие резервы необходимы организации для предотвращения последствий ошибок и преобразования перемен, которыми, как казалось, ненужно управлять в те, которыми, как выяснилось управлять необходимо?

Перемены — это норма. Атрибут перемен — риск. Организация, не ставящая перед собой цели сознательно идти навстречу изменениям и самой меняться в гармонии с окружающим миром, обречена на отставание от конкурентов и гибель. «В периоды коренных структурных преобразований выживают только *лидеры перемен* — те, кто чутко улавливают тенденции изменений и своевременно приспосабливаются к ним, используя во благо себе открывающиеся возможности. Центральная задача менеджмента XXI века заключается в том, чтобы превратить в лидеров перемен как можно больше организаций. Лидер перемен рассматривает каждое изменение как новую благоприятную возможность. Лидер перемен целенаправленно ищет полезные для себя изменения и знает, как сделать их достаточно эффективными для внешней и внут-

⁴ П. Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002, С. 103.

ренной деятельности организации... Но чтобы преуспевать в качестве лидера перемен, организация должна выработать политику *систематизированной инновационной деятельности*...

С уверенностью можно сказать: всему миру, — предстоят долгие годы существенных перемен. Речь идет не только об экономических изменениях, но и об изменениях в демографической ситуации, политике, обществе, философии и, прежде всего, в мировоззрении... Совершенно бесполезно пытаться игнорировать перемены и притворяться, что завтра будет таким же, как вчера, только еще лучше... Но предугадать изменения, которые потребуются для выживания в период перемен, все равно, что благополучно пережить этот период... Единственная политика, которая может обеспечить успех, заключается в сознательном *строительстве будущего*... Браться за строительство будущего довольно рискованно. Не браться — еще хуже. Многие из тех, кто попытается реализовать это, потерпят поражение. Но будут и те, кто добьется успеха. А вот среди тех, кто не станет пытаться, победителей не будет»⁵. К этому бесспорному тезису добавим лишь, что в этот период роль риск-менеджеров состоит в том, чтобы быть дополнительным мозгом и хорошо натренированными руками руководителей, принимающих решения о том, к чему стремиться и от чего уклоняться, какие попытки строить будущее следует предпринимать и как это делать. Жизнь оказывается сложнее, чем думал Экклезиаст, ибо нужно одновременно и разбрасывать камни, и собирать камни. Разбрасывать одни, а собирать — другие. Риск-менеджер должен в упреждающем порядке рекомендовать руководителю, что именно актуально разбрасывать и что именно собирать, а после принятия решения следить за безопасностью разбрасывания и собирания. Короче говоря, современности требуется превентивное управление, а последнему нужны особое управленческое мышление и инструментарий. По нашему информированному мнению и то, и другое дает концепция интегративного риск-менеджмента, которая по существу является новой парадигмой управления XXI века.

Что такое хороший риск-менеджмент? Чтобы получить ответ на этот вопрос, известная консультативная фирма ПрайсвотерхусКуперс в 2002–2003 годах провела глобальное исследование и выявила десять характеристик лучших систем управления рисками. Это результат изучения фирм, извлекавших наибольшую пользу из своего риск-менеджмента. Все характеристики одинаково важны. Вот этот список:

1. Одинаковое внимание уделяется и рискам, которые можно измерить количественно, и рискам не поддающимся этому.

⁵ П. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: «Вильямс», 2002.

2. Риски идентифицируются, описываются и квантифицируются возможно точно и однозначно.

3. Осознание риска пронизывает всю фирму. Результаты работы, цены, прогнозы, доходы и прочее — все оценивается с учетом рисков, а платежные схемы и очередность действий отражают приоритеты управления рисками.

4. Ответственность за управление рисками однозначно распределена между сотрудниками фирмы, а не изолирована в отдельном подразделении.

5. Риск-менеджеры «зубасты», они могут легально и эффективно настоять на своем.

6. Фирма уклоняется от продуктов, союзов и сделок, которые плохо понимает.

7. Неопределенность воспринимается как естественная данность, которая в принятии решений требует рассмотрения разных сценариев.

8. Риск-менеджеры подконтрольны систематическому внутреннему аудиту, стремящемуся сопоставить расходы на управление рисками и его результаты.

9. Риск-менеджмент воспринимается как служба, производящая прибавочную стоимость через повышение шансов организации на успех.

10. Корпоративная культура рутинно распознает риски, которые регулярно устанавливаются руководством при определении и доведении до всех членов организации уровня рискованного аппетита фирмы.

Плюсов от системы риск-менеджмента с такими характеристиками гораздо больше, чем минусов. Хорошая система управления рисками может дать много:

- управляемую безопасность;
- экономию и дополнительную эффективность;
- уверенность и устойчивость;
- более надежные кадры;
- более преданную клиентуру;
- дополнительную мощь: Инвестиционную, Заемную, Рыночную, Технологическую;
- сокращение резервов в пользу более продуктивных активов;
- снижение потерь от катастроф за счет более грамотного и согласованного поведения во время катастроф и более профессиональных оценок последствий;
- снижение претензий к фирме со стороны пострадавших в результате деятельности фирмы или от использования ее продукции;
- повышение общего порядка на производстве по мере проведения противорисковых мероприятий;

- уменьшение мелких потерь за счет культуральных факторов;
- более согласованное и экономное функциональное управление фирмой за счет консолидирующего влияния риск-менеджмента и за счет того, что его инфраструктурными сетями могут пользоваться и другие системы управления фирмой;
- усиление позиций на переговорах: зная свои лимиты и альтернативы срыву переговоров, более уверенные переговорщики способны добиваться более выгодных условий для фирмы;
- договорной перенос издержек на партнеров, страховщиков или банкиров (например, страховщики разрабатывают правила риск-менеджмента по полисам за свой счет; банкиры за свой счет могут контролировать состояние заложенного имущества);
- рост престижа фирмы в глазах партнеров, госадминистрации и населения;
- снижение юридических расходов, как по потенциальным, так и по фактическим искам фирмы и по искам к ней;
- более производительную конфигурацию активов и обязательств;
- уменьшение налогового бремени за счет льгот по расходам на управление рисками (во многих странах законодатель, стремящийся к большей социальной стабильности, к большому количеству и безопасности рабочих мест и т.п., полностью или частично вычитает вложения в риск-менеджмент из налогооблагаемой базы);
- увеличение налоговых выгод, связанных с маневрированием структурой баланса;
- уменьшение налогового бремени за счет стабилизации прибылей;
- поддержание уровня рисков на постоянном уровне, что помогает привлекать инвесторов, которые могут лучше оценивать деятельность компании.

Эти возможности позволяют говорить об управлении рисками не только как о внутреннем источнике дополнительного финансирования, но и как об особом центре прибыли. Минусов от плохого риск-менеджмента, возможно, больше, чем плюсов от хорошего. Риск-менеджеру следует хорошо понимать плюсы и минусы, чтобы надежно аргументировать бюджет функции риск-менеджмента.

Дополним сказанное результатами фундаментального опроса руководителей фирм, который в 2002 году провела фирма Aon в Западной Европе, приведенными в таблице 1-1. Анализ этой таблицы показывает интересную закономерность. На первый взгляд, руководители из разных отраслей экономики ожидают от риск-менеджмента разных результатов. Но если внимательнее присмотреться к данным этой таблицы и

Таблица 1-1. Ответы на вопрос: Каковы мотивы Вашего перехода к более стратегичному отношению к рискам? (По отраслям)

% респондентов	Отрасли, в которых работали респонденты							
	Профессиональные услуги	Энергетика	Финансовые услуги	Потребительские товары	Высокие технологии	Производство	Химич. и фарм	Розничная торговля
Лучший ответ на весь спектр рисков	47	31	24	26				
Более эффективное размещение капитала	14	38	43	15	33	27	22	26
Усиление конкурентных преимуществ	31	31	22	44	31	27	35	23
Защита от волатильности доходов	19	31	31	48	39	39	35	19
Снижение стоимости страхования	17	23	15	15	11	20	0	30
Учет финансовых рисков в бюджетах и планах	8	19	12	11	8	15	13	28
Более точно соответствовать законам	8	12	22	4	8	8	30	15

Источник: Aon/ CFO Research Strategic Risk Management Report 2002.

соотнести их с особенностями работы в соответствующих отраслях, то можно видеть, что все они ждут от риск-менеджмента одного и того же, а именно — помощи в решении самых своих серьезных и стабильно присутствующих проблем.

Еще более наглядный результат дало исследование фирмы Тиллингаст-Тауэрс Перрин. По их данным количество американских фирм, имеющих в своем штатном расписании должность «Главный управляющий риском» (Chief Risk Officer) поднялось с 20% в 2000 году до 38% в 2002 году. При этом опрошенный широкий круг руководителей обращаются к риск-менеджменту в ожидании следующих результатов⁶:

- рост доходов — 77%;
- рост поступлений — 55%;
- рост возврата на вложенный капитал — 89%;
- усиление конкурентной позиции — 55%;
- рост устойчивости доходов — 92%;
- улучшение стратегического и операционного планирования — 97%;
- адекватность ценообразования — 77%;
- улучшение управления размещением капитала — 92%;
- контроль за издержками — 50%;
- управление соотношением активов и обязательств — 93%.

⁶ Enterprise Risk Management in Insurance industry: 2002 Benchmarking Survey Report. Tillinghast-Powers Perrin, Parsippany, NJ, 2002.

ИТАК: ХОРОШАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ МОЖЕТ ДАТЬ ФИРМЕ ВСЕСТОРОННЕЕ УСИЛЕНИЕ ИМЕЮЩИХСЯ У НЕЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И НОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА!

Но реализация этих потенциальных возможностей требует смены мышления руководящего корпуса: смены парадигмы управления — от мышления производителя к мышлению лидера перемен, умеющему заглянуть в соответствующее целям будущее и действовать сегодня и ради выживания, и ради будущего процветания. На пути хорошего риск-менеджмента стоят серьезные трудности. По данным Тиллингаст-Тауэрс Перрин американские менеджеры выделяют следующие барьеры на пути интегративного риск-менеджмента:

- ресурсы — 57% респондентов;
- время — 52%;
- организационная культура — 48%;
- методический и интеллектуальный капитал — 47%;
- разобщенность подразделений — 42%;
- технологии — 36%;
- квалификация и таланты — 32%;
- издержки — 24%;
- барьеров нет — 9%;
- другие ответы — 2%.

Сказанное выше резюмируется формулой:

Интегративное управление рисками = Превентивное управление

«Знать бы, где упадешь, — соломки бы заранее постелил». Эту сентенцию большинство людей воспринимает, как оправдание своих непредусмотрительности и жестких падений. Однако так ли уж нельзя предвидеть возможность падения и место, куда нужно заблаговременно «стелить соломку»? Не торопясь отвечать на этот вопрос, обратим внимание на слово «возможность». Именно оно дает ключ к ответу.

Большинство руководителей стремятся «оперировать фактами». Одновременно каждый из них лелеет мечту управлять стратегично, ругая текучку, которая не дает им думать больше о перспективах управляемых объектов, строить будущее и тому подобное. Однако, что значит управлять стратегично? Планы на будущее сегодня еще не факты и не события, а вот возможность будущих событий — это факты сегодняшнего дня. И именно этими фактами должен управлять руководитель-лидер-стратег, который не только и не столько реагирует на события и пытается прогнозировать события будущего, сколько исследует потенциальные сценарии развития событий и сегодня совершает действия,

формирующие условия для осуществления желательного сценария. В этом смысле стратегирование важнее стратегий, планирование важнее планов. Эта мысль показана графически рисунком 1-2, на котором представлен управленческий «механизм». Этот «механизм» более согласуется с концепцией стейкхолдеров (т.е. заинтересованных сторон), которая стала современной доктриной целостного управления, развиваемой гарвардскими лидерами управленческой теории. Согласно этой концепции современный должен производить не максимумы и оптимумы, а разумную прибыль разумно и в интересах не только владельцев (акционеров) фирмы, а в интересах всех стейкхолдеров. Карта стейкхолдеров любой организации представлена на рисунке 1-3.

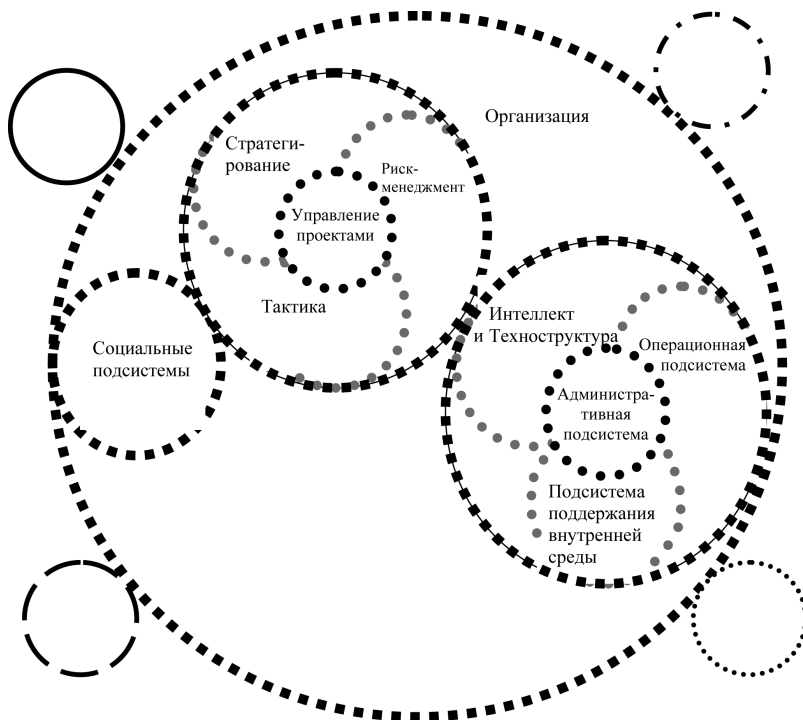


Рис. 1-2. Механизм целостного управления

Внутренние стейкхолдеры, то есть сотрудники организации, распределяются на подсистемы: административную, техноструктурную, инфраструктурную, производственную и социальную. В формальных организационно-структурных схемах реальных фирм они могут быть представлены неявно и неконсолидированно. Это подсистемы поддер-

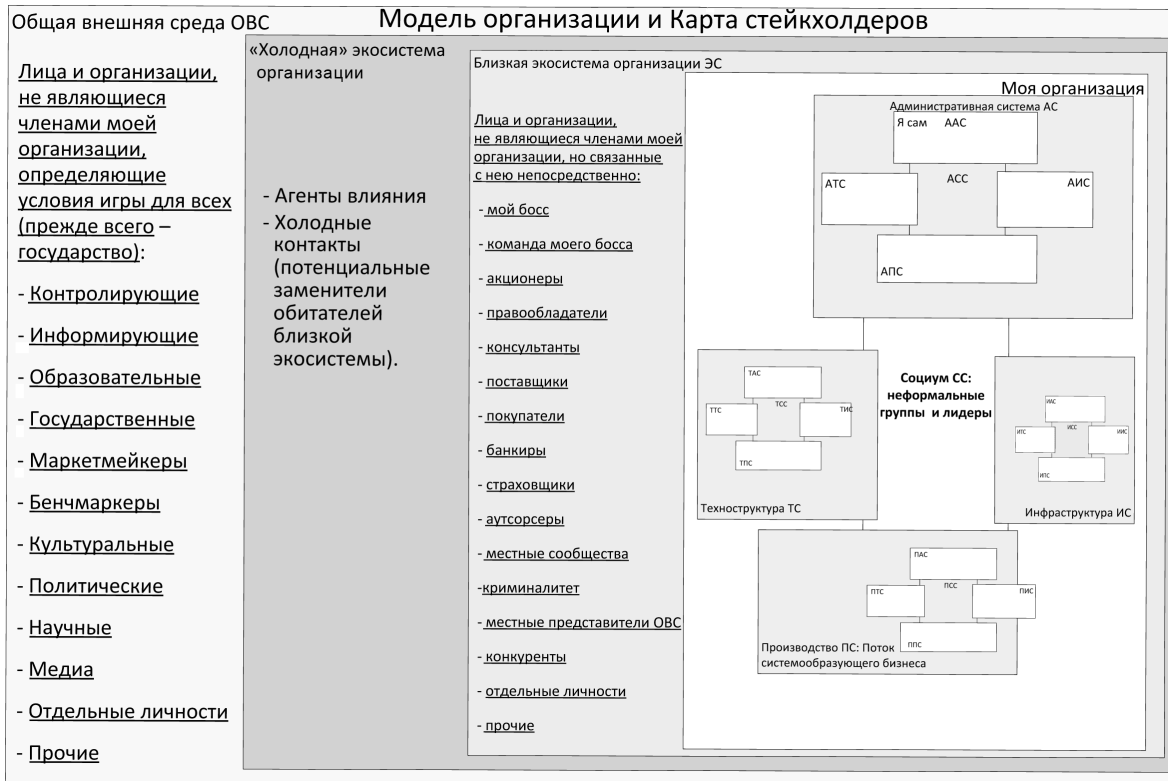


Рис. 1-3. Модель организации и паттерн окружающей среды

живающие деятельность организации по существу преобразований, которые необходимы для комплексного успеха ее бизнеса.

Административная подсистема (АС) принимает данные от всех подсистем и из внешней среды и преобразует их в команды сотрудникам.

Техноструктурная (ТС) подсистема принимает данные и знания из подсистем и внешней среды, применяет к этим данным накопленные знания и выдает рекомендации административной и другим подсистемам по технологии их работы и принятию решений на соответствующих им уровнях управления.

Инфраструктурная подсистема (ИС) создает и обеспечивает условия, необходимые для устойчивой работы всех подсистем.

Производственная подсистема (ПС) осуществляет системообразующий бизнес-процесс организации.

Социальная подсистема (СС) образуется сама собою как формальный коллектив сотрудников и совокупность неформальных групп людей, работающих вместе.

Этот паттерн свойствен всем уровням управления, как это показано на рисунке 1-3. Так, административная подсистема содержит в себе следующие подсистемы: ААС — административная подсистема административной системы, АИС — инфраструктурная подсистема административной системы, АТС — техноструктурная подсистема административной системы, АПС — производственная подсистема административной системы, АСС — социальная подсистема административной системы.

Близкая экосистема организации — это сообщество внешних контрагентов (лиц и организаций), которые связаны с данной организацией непосредственно.

Холодная экосистема организации — это сообщество внешних контрагентов, которые являются членами близких экосистем непосредственных контрагентов данной организации. Именно из этой части среды формируются новые близкие контрагенты, то есть это будущие поставщики, будущая клиентура, будущие агенты влияния и т.п.

Общая экономическая среда представляет собой совокупность различных рыночных, государственных и культуральных структур, имеющих общий интерес в деятельности организаций, а также создающих и контролирующих общие условия для этой деятельности.

Еще одна устойчивая структура, в которой функционируют все организации, представлена на рисунке 1-4. Суть ее в том, что любая организация это структура из стейкхолдеров и ценностей, распределяющихся по времени в стремлении к осуществлению семейства миссий (проектов, процессов и разовых акций) в условиях частичной неопределенности. Кроме того, важная информация зачастую выражается

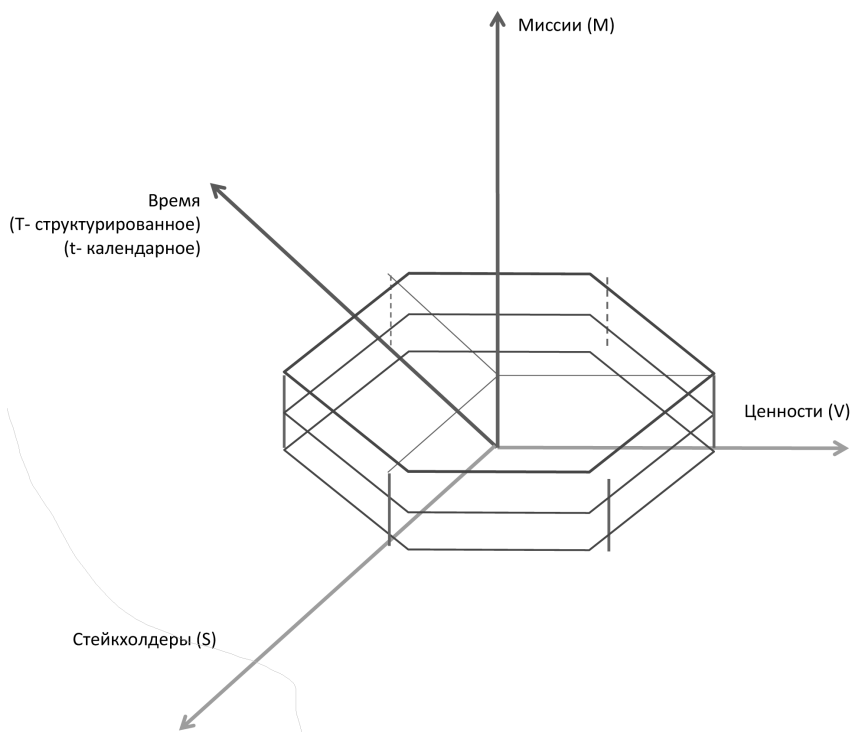


Рис. 1-4. Пространство управления организацией

стейкхолдерами в недостаточно четких и трудно сопоставимых выражениях. Каждый стейкхолдер имеет свои зону интересов и сферу влияния, которые частично находятся в организации. Если же стейкхолдеры будут действовать согласованно и добросовестно на основе одинаково понятых суждений, то производительность организации повысится. По сферам рассогласованности стейкхолдеров можно диагностировать проблемы и риски организации. Но что бы ни делали организации, они не выходят за пределы четырехмерного пространства, осями которого являются миссии, стейкхолдеры, ценности и время. Эта четырехмерность для наглядности представлена тремя объединенными трехмерными пространствами на рисунке 1-4.

Первое пространство: миссии — стейкхолдеры — время; второе: миссии — ценности — время; третье: миссии — стейкхолдеры — ценности. Первое отражает порядок взаимодействия стейкхолдеров в рамках отдельных миссий. Второе — порядок инвестирования ценностей различной природы в каждую миссию. Третье — показывает как распределяются

ценности, необходимые для реализации миссий, по стейкхолдерам. Эти пространства соединены друг с другом и являются устойчивой основой для согласованного и всеобъемлющего представления деятельности организации на любую перспективу. А это дает основу для устойчивого превентивного управления, которое в отличие от реагирующего управления является не управлением событиями и фактами, управлением предположениями в условиях неопределенности и возможностями будущих событий, которые могут осуществиться или не осуществиться в некоторой зависимости от сегодняшних действий управляющего.

Но для такого управления нужно новое мышление. Эту мысль можно пояснить двумя цитатами от очень уважаемых авторов. Первая: «Мы привыкли мыслить в терминал линейной причинности, но теперь нуждаемся в новых «средствах мышления»⁷. Во-первых, с точки зрения современной науки причинность, доминирующая в природе, не линейна, а многовариантна, и даже, возможно, переменчива. Во-вторых, детерминизм вариантов нам не ясен полностью, т.е. мы живем в условиях частичного детерминизма и частичной неопределенности.

Вторая мысль приписывается А. Эйнштейну: «Важные проблемы сегодняшнего дня не могут быть решены на том уровне нашего мышления, на котором мы создавали эти проблемы». Управление возможностями требует особого инструментария. Мы утверждаем, что этим инструментарием нового подхода к управлению является риск-менеджмент. Расцвет идей риск-менеджмента в последней четверти XX века означает смену парадигмы управления. Суть новой парадигмы в том, что раньше руководители организаций управляли, стремясь выстроить будущие события и манипулируя событиями, а теперь этого недостаточно: требуется манипулировать возможностями событий в условиях существенной неопределенности. Такой подход обещает более гибкое и надежное управление, но и требует разработки новых инструментов, совокупность которых и есть парадигма превентивного управления.

Определение этого термина, которое дает Wikipedia, может быть перефразирована для контекста управления организациями следующим образом: *«Парадигма (от греч. $\rho\acute{o}\varsigma$ — действо, «пример, модель, образец») — исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение некоторого исторического периода в управленческом сообществе».*

«Появление новой технико-экономической парадигмы оказывает на экономику влияние, сопоставимое с «золотой лихорадкой» или открытием новых земель. Это открытие широкого пространства для поис-

⁷ И. Пригожин, И. Стенгерс. Порядок из хаоса. М., Прогресс, 1986, С. 266.

ков в сферах проектных, продуктовых и направленных на прибыль решений, разжигающее воображение инженеров, предпринимателей и инвесторов, которые методом проб и ошибок вырабатывают методы и модели поведения, постепенно определяющие новые передовые рубежи наилучшей практики. ... Техничко-экономическая парадигма влияет не только на экономическую сферу, но становится общим и общепринятым организационным «здравым смыслом» эпохи. Техничко-экономическую парадигму можно также называть и *организационной*. Со временем социоинституциональная инфраструктура, позволяющая в полной мере использовать выгоды новой технологической революции, начинает основываться на этих базовых принципах. Таким образом, ментальные карты, описывающие эффективное управление экономическими и неэкономическими видами деятельности становятся адекватными друг другу»⁸.

Уже перестало быть новостью то, что мы переживаем новую технологическую революцию, а именно — эпоху информации и телекоммуникаций. Смена парадигм управления во время технологических революций представляет собой быстрый переход с управления фактическими и спрогнозированными событиями на превентивное и проактивное управление возможностями событий. Это требует смены «здравого смысла» руководства и подключения всех возможностей нового мира к управлению организациями. Кто не успеет этого сделать, тот опоздает... Исследованию и основам методики использования этой парадигмы, главным образом, посвящена эта книга.

⁸ Перез К. Технологические революции и финансовый капитал. Динамика пузырей и деловой век / Карлота Перез: Пер. с англ. Маевского Ф.В.]. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010, С. 41—42.

2. Многоликий феномен риска

К смыслу и определению понятия «риск»

Принято считать, что риск существует везде, где есть неопределенность будущего. А она — эта неопределенность — вездесуща! Полной неопределенности и полной определенности не существует, это идеалы мышления вроде геометрической точки или абсолютно черного тела. Риск — это результат частичной свободы воли человека. Если свободы нет, то нет и риска, а есть лишь судьба, предопределенность. Если свобода полная, то риска тоже нет, а есть лишь произвол внешних сил. Таким образом, риск существует лишь в условиях частичного детерминизма, когда есть «карма» или «путь Господень», взаимодействующие со свободной человеческой волей. Риск это есть следствие частичной детерминированности самих природных явлений. Риск — это общение со случайностями в природной динамике. В этом смысле жизнь — это общение с неопределенностью, а риск — это мера детерминированности этого общения. Однако неопределенность и риск связаны не столь однозначно. Существуют довольно неопределенные ситуации, которые человек не воспринимает как рискованные. И все же риск — это весьма распространенный и многоликий феномен.

Риски в бизнесе многообразны и в истоках, и в проявлениях, и в последствиях. Риск есть неотъемлемое свойство любой экономики. Он был, есть и будет всегда и везде. Им нужно заниматься, им нужно управлять. В социалистической экономике большая часть рисков управлялась из центра, а потери покрывались за счет централизованных государственных фондов, то есть, в конечном счете, неэффективное управление покрывалось за счет разорения обобществленных природных ресурсов страны и эксплуатации ее населения. В экономике свободного предпринимательства существенно то, что львиная доля деловых рисков приходится на уровень отдельной фирмы и лично предпринимателя. Как уже упоминалось, в конечном счете, **бизнес — это и есть сознательное принятие риска в расчете на получение чего-то желательного: прибыли, влияния, положения в обществе, удовлетворения любопытства, ...** В самом общем виде — на удовлетворение любой потребности лица, принимающего решение о принятии риска. Но даже тот, кто не относит себя к предпринимателям, хочет он этого или не хочет, постоянно сталкивается с неизбежностью общения с риском. И чем большего хочется получить от жизни, тем больше приходится рисковать. Человек смиренный, не ждущий от жизни никаких перемен к

лучшему, не рискует, но и не живет. Риск — понятие, связанное с любой целенаправленной деятельностью. Вслед за Адамом Смитом, можно уверенно утверждать, что одна из рыночных закономерностей состоит в том, что с увеличением ожидаемой доходности, растет и риск, постепенно обгоняя рост доходности. Эта закономерность приблизительно отображается рисунком 2-1. Соотношение риска и доходности может нарушаться одними людьми за счет других людей, то есть не так уж редки ситуации, когда рискуют одни люди, а результаты рискования присваивают другие. Заметим попутно, что человек решающий riskовать чем-то, это не всегда тот же человек, который в этом случае рискует. Но, в конечном счете, это неумолимый закон: *совокупный риск всех активных и пассивных единиц, интересы которых, так или иначе, затрагивает данная экономическая операция или проект, в некоторых пределах тем выше или тем ниже, чем, соответственно, выше или ниже потенциальная доходность этого действия.*

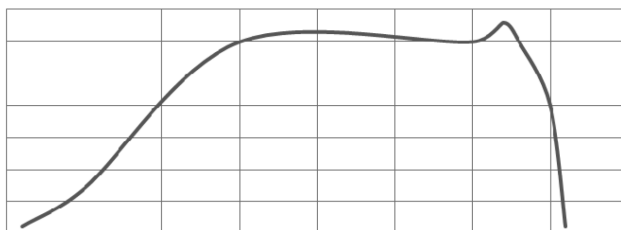


Рис. 2-1. Примерная зависимость доходности и риска (X — риск, Y — доходность)

Кажется, что риск природе не свойственен: она не рискует, ибо для нее все варианты развития равно безразличны. В этом смысле у природы нет никакой погоды. Понятие погоды возникает только с позиций кого-то, кто в природе существует и какие-то состояния природы предпочитает. Этот «кто-то» может быть человеком, животным, растением, механизмом¹ — любой активной системой, которая может предпочитать одни состояния другим и может в некоторой степени влиять на эти состояния. Предпочтения активных систем, в конечном счете, всегда связаны с их стремлением к выживанию в приемлемом статусе и, соответственно, — с превентивным управлением.

В специальной литературе можно найти много разных определений риска. Мы будем стремиться осмыслить этот феномен в контексте

¹ В дальнейшем будут рассматриваться только риски человека, хотя и рисковое поведение животных, и хоть сколько-нибудь интеллектуальных машин тоже кажутся чрезвычайно интересной темой дальнейших исследований.

потребностей превентивного управления. И начнем с самого общего, как нам кажется, определения.

Риск представляет собой приемлемо четко определенную характеристику ситуации, события или действия, в которых имеются достаточно определенные альтернативы и нечто ценное для заинтересованной стороны, что может претерпеть изменения, существенные для этой стороны и существенно различные при выборе каждой из альтернатив.

В контексте превентивного управления риск — это имманентное свойство любого управленческого и тактического, и стратегического положения, действия и события в задаваемые моменты времени. Рискованность разных вариантов действий сознательно или подсознательно практически всегда оценивается в процессе принятия управленческих решений. При этом совсем не обязательно, чтобы лицо, принимающее решение являлось владельцем риска, т.е. не обязательно, чтобы оно само экспонировалось (подставлялось) под риск. Иначе говоря, одни могут принимать решения, а другие — выполнять их, подставляясь под риск.

Проиллюстрируем данное определение несколькими ситуациями бросания монеты.

Ситуация 1. Человек собирается² бросить монету с условием: орел — застрелюсь, решка — повешусь. Здесь почти нет неопределенности — оба выбора эквивифинальны для самоубийцы. В бросании монеты с таким условием нет риска, — это лишь выбор, переложенный на монету.

Ситуация 2. Человек собирается бросить монету с условием: орел — почешу свой затылок, решка — почешу свою ногу. В таком бросании монеты, самом по себе, почти нет риска, — здесь нет существенности возможных потерь.

Ситуация 3. Человек собирается бросить монету с условием: орел — застрелюсь, решка — почешу свой затылок. В таком бросании монеты содержится риск.

Ситуация 4. Человек собирается бросить однокопеечную монету с условием: орел — выброшу эту монету в окно, решка — почешу свой затылок. Это не риск — отсутствует существенность возможной потери.

К принятию рисков подталкивают:

- недовольство стартовой ситуацией,
- жадность,
- любопытство,

² Он именно *собирается* бросить монету, ибо если он ее бросает с серьезными намерениями, то это уже рискованное действие, т.е. рискование. В самом бросании мелкой монеты риска почти нет, а вот в условии и в серьезности намерения следовать этому условию риск может быть и может не быть.

- психологическая склонность,
- страх перед будущим,
- неточность и недостоверность знаний,
- ошибки,
- конкуренция,
- другие известные и неизвестные факторы.

Риск — это результат взаимодействия не менее двух систем, хотя бы одна из которых стремится выживать и имеет частичную эффективную свободу воли. Управлять риском можно, воздействуя на одну из них или на обе сразу. Отношения их частично неопределенны. В этом смысле риск иногда пересекает границу системы и ее внешней среды, и в этом смысле можно говорить о реальном внешнем риске для системы. Если во внешней среде происходят события, не касающиеся границы данной системы, то для нее (этой системы) это не риск, а лишь некий наблюдаемый или ненаблюдаемый феномен природы, который может рассматриваться как возможный будущий риск, если его наблюдаемое развитие говорит о приближении к границе системы. Граница системы — это нечетко определенное понятие: нужно иметь в виду и различные виды ауры системы, говоря в этом случае об опосредованных аурой рисках. Опосредованные риски являются результатом взаимодействия, как минимум, трех систем. По-видимому, опосредованные риски можно представить как цепь двух или нескольких рисков. От того, какова конфигурация этих взаимодействий, зависит и конфигурация рисков, и возможности управления рисками.

Если неопределенность локализуется полностью внутри системы, то это внутренний риск. Каковы источники, формы и динамика неопределенности? Поток событий зависит от вмешательства людей, но зависит лишь частично.

Главные свойства риска в бизнесе:

- он стоит денег
- он может приносить деньги
- он требует правильного обращения
- правильный риск-менеджмент производит прибавочную стоимость и дополнительную прибыль
- риск — это суть бизнеса с точки зрения предпринимателя
- бизнес — это принятие риска в расчете на приемлемое вознаграждение
- главный вывод: **РИСК = РЕСУРС = КАПИТАЛ.**

Риск может быть:

- негативным (потеря) и позитивным (выигрыш): в некоторых случаях негативный риск — это стоимость позитивного риска
- большим и маленьким (даже фатальным)

- разумным и неразумным
- оправданным и неоправданным
- предсказуемым и непредсказуемым
- осознанным и неосознанным
- желательным и нежелательным
- управляемым и неуправляемым
- ожидаемым и неожиданным
- известным и беспрецедентным
- вероятностным и невероятностным
- реальным и воображаемым
- оцениваемым и фактическим
- имманентным (внутренне присущим) и преходящим (временным)
- растущим — стабильным — уменьшающимся — периодическим — колеблющимся аperiodическим — ...
- эндогенным, экзогенным и смешанным
- страхуемым и нестрахуемым
- интегрируемым и неинтегрируемым
- ...

Совокупный риск фирмы = прикрытый (контрактно перенесенный на партнера, потребителя, клиента или профессионального страховщика, т.е. застрахованный, иначе говоря, обмененный на риск ненадежности страховщика) + неприкрытый (принятый на себя) + неизвестный + новый.

Размышление над феноменом риска приводит к следующим выводам.

- Все риски — это один класс явлений, связанных с неполной определенностью объектов и явлений природы.
- Внутри этого класса существуют принципиально различные риски (см. таблицу 2-1).
- Риски распределяются в континууме от возможности получить абсолютно неожиданный и «незаслуженный?» удар судьбы — это абсолютная угроза существованию всему на свете, то о чем говорят, что человек предполагает, а Бог располагает. Другой край этого континуума — абсолютное везение. Здесь тоже располагает Бог³. Риски близкие к первому краю континуума называют чистыми рисками, а близкие ко второму краю — чистым везением. Риски внутри континуума называют спекулятивными.

³ Здесь уместно вспомнить старый анекдот о старике, который много лет молил Бога послать ему выигрыш в лотерею, не давая Богу шанса, так как ни разу в жизни он не купил ни одного лотерейного билета.

Таблица 2-1. Виды рисков и средств общения с ними

Первый континуум	Второй континуум	
	Вероятностные	Невероятностные
Чистые риски (негативный риск)	<i>Вид 1. Статистика, законы больших чисел, теория вероятностей, традиционное страхование и т.п.</i>	<i>Вид 2. Общая осторожность, интуиция и молитва, экзотическое страхование.</i>
Спекулятивные риски	<i>Вид 3. Множество разнородных шкал и инструментов обнаружения и оценки многомерных явлений. Интуиция, адекватная рисковая чувствительность, нечеткая логика, адаптивный и интегративный риск-менеджмент.</i>	
Чистое везение (позитивный риск)	<i>Вид 4. Вера в удачу, кураж, интуиция и покупка «лотерейных билетов»</i>	<i>Вид 5. Общий оптимизм и внимательность, интуиция и молитва</i>

- Риски можно довольно четко разбить на два вида: вероятностные и невероятностные. Первые подчиняются законам больших чисел, а вторые существенно уникальны по содержанию и, в меньшей степени, — по структуре. В среде невероятностных рисков управляют не статистические законы, а паттерны — относительно устойчивые структуры. Большинство рисунков в бизнесе и принятии управленческих решений именно невероятностные.
- Хотя границы между разными видами рисков нечетки, все же разные виды рисков поддаются существенно разным методам обнаружения, оценки и управления.
- Совокупность рисков образует, видимо, не древо, а сеть, расположенную на некотором пространственно-временном и технологическом ландшафте.

Итак, похоже, что люди называют одним термином «риск» множество существенно разных явлений. А в рамках более-менее однородного класса явлений, которые было бы справедливо назвать одним термином «риск», люди пытаются найти слишком простые решения в отношении разнообразных и сложных явлений, пользуясь при этом концепциями, сформулированными в прошлом из-за вынужденной неспособности манипулировать сложными объектами, нечеткими множествами и большими объемами информации. Компьютеризация изменила ситуацию, но нужны новые более глубокие, чем раньше, концепции риска формализуемые под возможности применения компьютеров.

Мы предлагаем выделять пять базовых (нечетко разделенных) видов риска на основе двух континуумов, пересеченных в таблице 2-1:

Вид 1. Чистые негативные вероятностные риски, которые имеют характер *неуникальных* (типовых) *неуправляемых опасностей*, поддаю-

щихся вероятностной оценке. Теория классического страхования в основном касается этих рисков.

Вид 2. Чистые негативные невероятностные риски, которые имеют характер весьма *уникальных* неуправляемых опасностей, имеющих сходную структуру, но каждый раз своеобразно проявляющихся настолько, что теория вероятностей с ними не работает.

Вид 3. Спекулятивные риски, принимая которые можно и выиграть и проиграть. Здесь вероятность работает лишь частично. По отношению к этим рискам приходится применять логику сравнения многомерных и многоплановых объектов, разные шкалы и инструменты, объединенные в концепцию адаптивного и, по возможности, интегративного риск-менеджмента.

Вид 4. Чистые позитивные вероятностные риски, которые имеют характер неожиданных подарков судьбы. Для получения некоторых из них ничего не нужно делать, кроме покупки дешевых лотерейных билетов и т.п. Здесь властвует везение участвующих в игре, где, по выражению лауреата Нобелевской премии Джона Нэша, *«потенциал успеха нарастает с каждой новой попыткой»*.

Вид 5. Чистые позитивные невероятностные риски, которые подобны виду 4 с той лишь разницей, что возможность выигрыша от количества попыток не зависит. Сказанное не означает, однако, что такие риски вообще — случайность. Удача любит тех, кто к ней готов. И все-таки, главную роль здесь играет Судьба.

Подчеркнем еще раз, что границы между видами рисков размыты. Конкретные риски, которые диагностируются приемлемо приблизительно, столь же приблизительно относятся к тому или иному виду. И Божий промысел, и реалия видны прогнозирующему человеку лишь приблизительно: абсолюта, видимо, не существует, как не существует и совершенно одинаковых управленческих ситуаций, ибо все они хотя бы чуть-чуть уникальны — везде господствует ограниченный детерминизм, выражающийся в законах природы, которые хотя и неполностью известны, но незыблемы. Так ли уж незыблемы эти законы? Не изменяются ли сами законы природы? Мы не знаем. Опыт человечества склоняет к тому мнению, что такие незыблемые и неизменяющиеся законы существуют. Если на старте нам известны Божье провидение и реалия, то нам в какой-то степени будет известен и имманентный данному старту и желанному финишу потенциал потерь или выигрыша.

Любой прогноз строится на основе стартовой ситуации, параметры которой всегда известны лишь частично и приблизительно. Точный прогноз лишь частично детерминированной природы невозможен в принципе. Степень неудовлетворенности человека стартовой ситуацией или

видимой перспективой ее развития влияет на его стремление к переменам — это можно назвать психологическим потенциалом управления. Другой потенциал управления — доступные ресурсы. Степень неудовлетворенности ситуацией можно оценивать баллами. Чем больше неудовлетворенность стартовой ситуацией, тем более склонен человек к активным вмешательствам в развитие управляемого объекта. Одной меры неудовлетворенности недостаточно для того, чтобы оценить склонность человека к риску в данной стартовой ситуации. Нужна еще мера того, насколько сильны будут сожаления в случае неудачи попытки улучшить стартовую ситуацию через принятие на себя данного риска. Степень недовольства ситуацией, наличные ресурсы и потенциал сожалений образуют куб из восьми ситуаций (рисунок 2-2). Каждая клетка этого куба представляет собой комбинацию из трех факторов, которые в совокупности формируют склонность человека к вмешательству в развитие событий и, кроме прочего, склонность к рискованности.

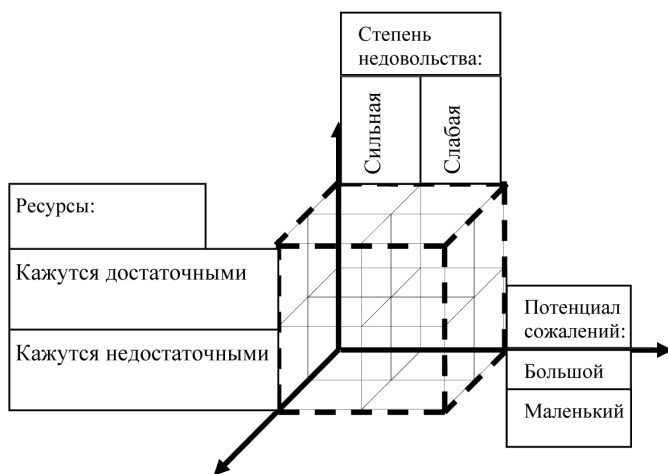


Рис. 2-2. Сочетание факторов, определяющих рисковую стратегию

Общая характеристика этих комбинаций примерно такова:

1. Недовольство ситуацией велико, ресурсы кажутся достаточными, потенциал сожалений большой: *осторожная стратегия с умеренной склонностью к риску*.
2. Недовольство ситуацией велико, ресурсы кажутся достаточными, потенциал сожалений маленький: *решительная стратегия с высокой готовностью рисковать*.

3. Недовольство ситуацией велико, ресурсы кажутся недостаточными, потенциал сожалений большой: *осторожная стратегия с умеренной склонностью к риску.*

4. Недовольство ситуацией велико, ресурсы кажутся недостаточными, потенциал сожалений маленький: *решительная стратегия с высокой готовностью рисковать.*

5. Недовольство ситуацией НЕвелико, ресурсы кажутся достаточными, потенциал сожалений большой: *осторожная стратегия с умеренной склонностью к риску.*

6. Недовольство ситуацией НЕвелико, ресурсы кажутся достаточными, потенциал сожалений маленький: *опportunистическая стратегия с высокой готовностью рисковать.*

7. Недовольство ситуацией НЕвелико, ресурсы кажутся недостаточными, потенциал сожалений большой: *осторожная стратегия со склонностью к уклонению от риска.*

8. Недовольство ситуацией НЕвелико, ресурсы кажутся недостаточными, потенциал сожалений маленький: *опportunистическая стратегия с умеренной готовностью рисковать.*

Этот куб позволяет более инструментально обдумывать рискованность ситуации и адекватности рискового поведения в контексте вопросов вроде: Насколько мы недовольны ситуацией? Насколько велик потенциал сожалений о нашей активности или пассивности? В каждой из этих клеток возможны и активные, и пассивные стратегии с разным рисковым аппетитом, хотя общая окраска стратегии будет сохраняться как фон принятия решений (таблица 2-2).

Чем более многовариантным просматривается будущее, чем оно туманнее, тем выше *ощущение* риска. Животные тоже рискуют, но *ощущают* ли они риск? И выше ли риск на самом деле по сравнению с ощущением? Ответ, как правило, не ясен. Его можно несколько прояснить путем внимательного анализа, для которого необходимо понимание феномена риска. Отметим, однако, что следует отличать риск и восприятие риска индивидом или организацией. Риск — объективное явление природы, а восприятие его зависит от личных или групповых качеств тех, кто этот риск оценивает: смелый человек скажет — риск пустяковый, а робкий — скажет, что риск большой. Психологи и риск-менеджеры разработали несколько классификаций типов личностей по отношению к рискам. Далее по тексту мы сделаем свой вклад в эту классификацию рискующих по их рисковому аппетиту.

Еще одно соображение. В «Пиковой даме» А. Пушкина встречается фраза: «Я не в состоянии жертвовать необходимым в надежде получить излишнее». А как насчет таких сочетаний:

Таблица 2-2. Матрица стратегий риска

Неопасно								Опасно
Шкала опасности риска								Опасно
Исходная ситуация	Прогнозируемая ситуация в случае пассивности							
	«злая собака»	«выживание»	«шанс выбиться в люди»	«приличная»	«шанс вырваться в звезды»	«звезда»	«дойная корова»	
Невыносимая – «злая собака»	Гибель или яростная атака в расчете на неизвестный шанс. Бифуркационная стратегия.	Риск несущественный. Программа решительного перехода в новый улучшенный статус. Защита от рисков изменения тренда. Стратегия ускорения прогресса типа «Пролетариату нечего терять, кроме своих цепей, а приобретет он весь мир».						
Стабильно плохая: «выживание»	Экономная защита статус-кво. Готовность рискнуть всем, что осталось после защиты от ухудшения, ради попытки переломить тренд.	Риск несущественный. Стратегия создания положительной тенденции. Высокий рискованный аппетит ради шанса, ограничиваемый лишь потребностями выживания.						
Положительная динамика – «шанс выбиться в люди»	Расчетливая защита статус-кво. Готовность рискнуть всем, что осталось после защиты от ухудшения ради реализации шанса. Риск невелик, но существует.	Экономная защита статус-кво. Готовность рискнуть всем, что осталось после защиты от ухудшения, ради попытки сохранить положительный тренд.	Общий привычный рисковый ландшафт данного владельца риска.	Риск серьезный, т.к. ставка недостаточно велика для опасности ухудшить исходную позицию.	Расчетливая защита статус-кво. Готовность рискнуть всем, что осталось после защиты от ухудшения ради реализации шанса. Риск существенный.	Расчетливая защита статус-кво. Готовность рискнуть всем, что осталось после защиты от ухудшения ради реализации шанса. Риск невелик, но существует.		
Стабильно удовлетворительная: «приличная»	Решительная защита статус-кво. Готовность к рассчитанному риску, ради попытки создать положительную динамику.		Сочетание бессмысленно?	Усиление достигнутого. Поиск новых возможностей.	Рисковать достигнутым ради шанса.	Рисковать достигнутым ради возможности проектного скачка.	Рисковать ради стабилизации на среднем уровне. Опасность стагнации	
Положительная динамика – «шанс вырваться в звезды»	Решительная защита статус-кво. Готовность к рассчитанному риску, ради попытки реализовать положительную динамику.			Расчетливая защита статус-кво. Готовность умеренно рискнуть ради усиления шанса.		Расчетливая защита статус-кво. Готовность умеренно рискнуть ради реализации шанса.	Расчетливая защита статус-кво. Альтернатива роста и стабильности.	
Прекрасная – «звезда»	Решительная защита статус-кво. Наблюдение за Критическими индикаторами риска (КИР). Программа защиты успеха в динамике. Риск экстремальный.		Сочетание бессмысленно?	Решительная защита статус-кво. Наблюдение за КИР. Программа защиты успеха в динамике. Риск высок.	Сочетание бессмысленно?	Стратегия защиты и стабилизации процветания. Риск умеренный.	Стратегия стабилизации процветания. Риск умеренный.	
Стабильно хорошая – «дойная корова»	Защита статус-кво. Наблюдение за КИР. Разработка новых технологий. Переход на новый этап развития и программа управления рисками проектов.	Решительная защита статус-кво. Наблюдение за КИР. Программа защиты успеха в динамике. Риск экстремальный.	Сочетание бессмысленно?	Решительная защита статус-кво. Наблюдение за КИР. Программа защиты успеха в динамике. Риск высок.	Расчетливая защита статус-кво. Готовность умеренно рискнуть ради усиления шанса.		Угроза стагнации и деградации может нарастать.	

- Жертвовать необходимым ради надежды на приобретение необходимого.
- Излишним ради надежды приобрести необходимое.
- Излишним ради надежды получить излишнее?

В первом случае риск оправдан лишь в смысле «из двух зол выбирают меньшее». Во втором, риск вполне разумен, если необходимое действительно необходимо, а излишнего достаточно. Если же излишнего недостаточно, а отсутствие необходимого не смертельно, то, может быть, стоит потерпеть, чем, потеряв слишком много излишнего, не перейти на качественно более низкую ступень, на которой придется жертвовать уже необходимым ради необходимого.

В третьем случае, следует позаботиться о том, чтобы неудачная жертва не привела к таким потерям, когда излишков не останется и придется рисковать необходимым. Кроме того, рискуют реальными ценностями лишь *в надежде* на приобретение чего-то потенциально *возможного и вероятно необходимого*.

Короче говоря, ситуация выглядит сложнее, чем вариант А. С. Пушкина. Она полностью представлена таблицей 2-3. Риск риску рознь, то есть существуют принципиально разные виды риска и фундаментально разные рискованные ситуации. Закономерности рискования в этих ситуациях очевидно различны.

Таблица 2-3. К вопросу о соотношении риска необходимым ради желательного

РИСКОВАТЬ РАДИ ЧЕГО?	РИСКОВАТЬ ЧЕМ?		
	Необходимым сейчас	Необходимым в будущем (возможно)	Излишним
Ради необходимого сейчас	Ситуация 1: Вынужденный риск ради выживания	Ситуация 2: Риск будущим выживанием ради выживания сегодняшнего	Ситуация 3: Нормальный риск ради выживания
Необходимого в будущем (возможно)	Ситуация 4: Расчетный риск ради возможного роста – игра под прогноз	Ситуация 5: Нормальный риск	Ситуация 6: Нормальный риск
Излишнего	Ситуация 7: Риск-шанс – авантюра	Ситуация 8: Игра под прогноз	Ситуация 9: Нормальный риск

В этой книге рассматривается не риск вообще – речь здесь идет главным образом о риске с позиций превентивного управления, с которым сталкивается фирма в попытке выполнения своей системообразующей миссии. Риск в этом контексте – это неопределенность в отношении возможных потерь и выигрышей на пути к цели. Любое вложение

денег в бизнес с любой осознанной целью получить доход вовлекает в рассмотрение вопрос о соотношении риска и потенциального дохода. Соотношение риска и дохода должно быть достаточно привлекательным для инвестора. Чем выше рискованность вложения, тем больше должен быть обещаемый инвестору доход, как результат успеха этого проекта. И чем надежнее вложение, чем больше гарантий его успешности, тем ниже его требуемая доходность. Деловому человеку-творцу рисками желательно управлять. От рисков вряд ли возможно полностью избавиться, но можно одни риски заменить другими, которые более соответствуют актуальным задачам, ограничениям и особенностям конкретного проекта или этапа жизненного цикла фирмы. Понятно, что общий рискованный фон фирмы зависит от сочетания общей характеристики ее внешней и внутренней сред (таблица 2-4), а также от этапов ее развития (рисунок 2-3) и совокупности жизненных циклов ее самой, ее продукции и рыночных ниш этой продукции (рисунок 2-4). Зависимости, иллюстрируемые этой таблицей и рисунками, достойны отдельного изучения. Для наших целей пока лишь достаточно констатировать состав переменных, от которых зависят риски фирмы вообще.

Оценка общей рискованности современного состояния и перехода фирмы за оцениваемый период может поднимать вопросы вроде следующих:

- На какой стадии своего жизненного цикла находятся главные линии бизнеса?
- На какой стадии зрелости находится генеральная рыночная ниша?
- На какой стадии своей жизни находится сама наша фирма?
- На какой стадии своего жизненного цикла будут находиться линии бизнеса к определенной дате?
- На какой стадии зрелости будет находиться рыночная ниша нашего товара к этой дате?
- На какой стадии своей жизни будет находиться сама наша фирма к этой дате?

Общий ответ на эти вопросы определяется неформально-иллюстративным уравнением:

Риски переходов с этапа на этап = Совокупность рисков перехода по каждому жизненному циклу + Риски одновременных реформ.

Логике мышления риск-менеджера, заключенную во втором слагаемом этой «формулы», можно проиллюстрировать старой притчей о прогрессивном султани, который хотел отменить ношение паранджи женщинами его страны и увеличить налоги на торговлю, но опасался

Таблица 2-4. Континуум внутренних и внешних рисков фирмы для зрелой организации (богатый, «раскрученный» и обустроенный бизнес)

		Внутренняя рискованность фирмы (например, по Симмонсу)		
		Высокая	Средняя	Низкая
Внешняя рискованность среды – экспертно	Турбулентная	Линия бизнеса 1: Рискованность чрезвычайно высока: зона актуальных бифуркаций 100	Риск постоянно экстремально высок 80	Риск очень высок 60
	Кусочно-ламинарная с непредсказуемыми разрывами	Риск чрезвычайно высок 90	Риск временами экстремально высок 70	Риск очень высок 60
	Кусочно-ламинарная с предсказуемыми разрывами	Риск временами очень высок 60	Риск весьма высок 50	Риск умеренно высок 30
	Ламинарная	Риск умеренно высок 40	Риск умеренный 25	Риск невысокий 20
	Стабильная	Риск умеренно высок 30	Риск умеренный 20	Риск невысокий 10

Континуум внутренних и внешних рисков фирмы для молодой организации (начинающий и необустроенный бизнес)

		Внутренняя рискованность фирмы (например, по Симмонсу)		
		Высокая	Средняя	Низкая
Внешняя рискованность среды – экспертно	Турбулентная	Линия бизнеса 1: Рискованность чрезвычайно высока: зона актуальных бифуркаций 100	Риск постоянно высок 60	Риск очень высок 50
	Кусочно-ламинарная с непредсказуемыми разрывами	Риск постоянно высок 60	Риск временами высок 50	Риск очень высок 40
	Кусочно-ламинарная с предсказуемыми разрывами	Риск временами очень высок 40	Риск весьма высок 40	Риск умеренно высок 30
	Ламинарная	Риск умеренно высок 40	Риск умеренный 25	Риск невысокий 20
	Стабильная	Риск умеренно высок 30	Риск умеренный 20	Риск невысокий 10

реакции мулл и купцов. Однажды он решил и одновременно объявил об этих решениях, что привело к восстанию: муллы возмутились повышением налогов, а купцы – отменой обязательности паранджи.

Континуум рискованности начинающей организации



Континуум рискованности зрелой организации

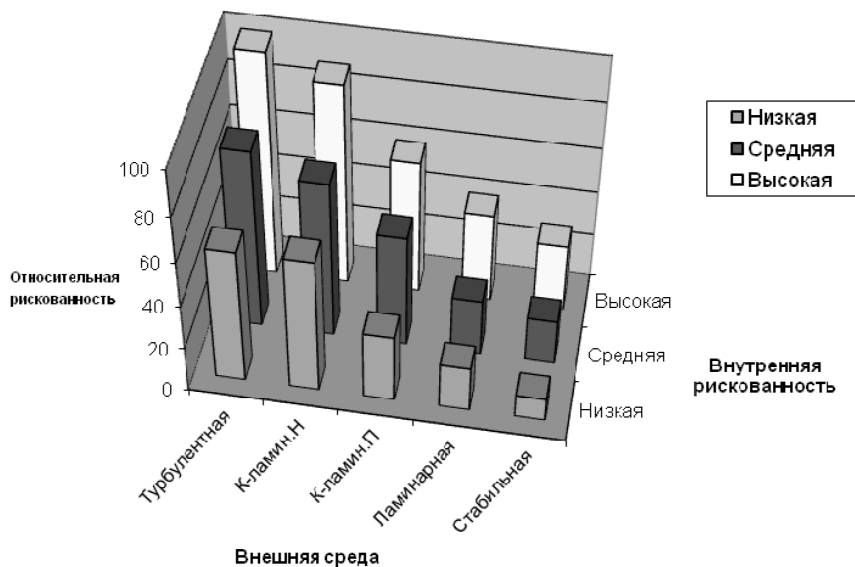


Рис. 2-3. Общая характеристика рискованности фирмы на разных этапах развития

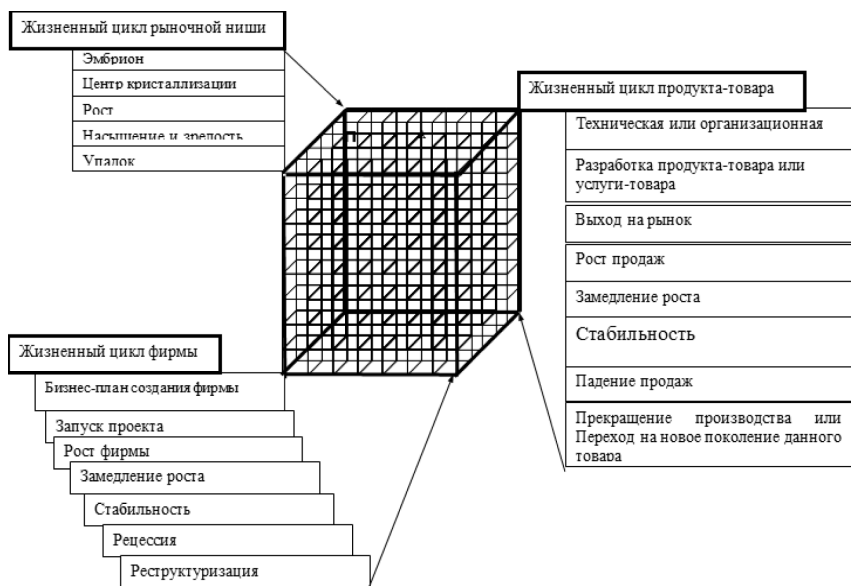


Рис. 2-4. Совокупность жизненных циклов, переплетающихся в фирме и влияющих на ее риски

Итак, риски — это сложные, многоликие и переменчивые объекты. Разные их аспекты могут противоречить друг другу: выигрыш в одном аспекте может быть чреват проигрышем в другом. Можно ли выразить смысл рискования в бизнесе одним интегральным показателем? И отдельно взятый человек и организация хотят жить лучше. Что это значит? Наука изобрела показатель «качества жизни», который лучше других показателей отражает улучшения или ухудшения жизни людей или организаций. Изменения качества жизни не безвозмездны: стремясь улучшить это качество, человек может его ухудшить, расходуя часть уже достигнутого качества жизни. Человек воспринимает риск как избыточный, если соотношение потенциального изменения качества жизни и потенциальных жертв его почему-то не удовлетворяет. Риск — это мера приемлемости возможности изменения благосостояния рискующей системы. Использование одного благосостояния ради другого — это риск. Таким образом, в некоторых контекстах риск — это ощущение удовлетворенности соотношением ожидаемого изменения качества жизни в будущем и соответствующим ожидаемым изменением достигнутого качества жизни, которым, возможно, придется пожертвовать ради ожидаемого будущего. Нам кажется, что риск это не абсолютный,

а дифференциальный показатель, который можно выразить «дифференциальной» формулой:

$$\text{Риск} = \text{Чувство } (dK_{t+1}/dK_t),$$

где dK_{t+1} и dK_t — ожидаемые приращения качества жизни рискующего человека или организации в периоды времени t и $t+1$.

Многомерность определения качества жизни существенна. Эта многоаспектность осложняет решения с учетом рисков. Владелец риска, рискующий субъект и лица, принимающие решения, могут выигрывать в одном аспекте и одновременно проигрывать в другом.

Аспекты риска

Проблемы управления рисками имеют много аспектов. Они касаются многообразных интересов многих людей и групп, заинтересованных и незаинтересованных в судьбе данной организации.

Методический аспект состоит в том, как управлять рисками. Дело в том, что и диагностировать риски, и оценивать их, и воздействовать на них можно по-разному. Говоря «по-научному», задачи риск-менеджмента эквивифинальны. С одной стороны, хорошо, что есть выбор. С другой стороны, это проблема: какой набор методик лучше в каждом конкретном случае?

Финансовый аспект рисков: угроза доходу, структуре собственности и капиталу и, следовательно, угроза устойчивости текущего и будущего материального благосостояния. Активная организация взаимодействует с окружением и целесообразно организует свои внутренние компоненты. При этом она как юридическое лицо может претерпевать ущерб и наносить ущерб окружению и своим компонентам. Этот ущерб не всегда финансовый, а иногда даже в принципе не может быть полностью выраженным в финансовых понятиях (например, некоторые виды морального ущерба). Не всегда этот ущерб наказуем (например, доведение до банкротства в результате законной конкурентной борьбы). И хотя в деловой практике риски и их последствия, в основном описываются именно в денежном выражении, риск-менеджеру для построения эффективной защиты приходится иметь в виду всевозможные аспекты общения с рисками. С точки зрения риск-менеджмента, экспозиция на определенный ущерб — это, кроме прочего, совокупность *возможностей* финансовых убытков, с которыми сталкивается организация или личность, и которые являются результатом реализации некоторой опасности, угрожавшей объектам ценным для данной организации или личности.

То, что риск и доходность сильно связаны друг с другом, это уже трюизм. В принципе, *чем выше требуемая инвестором доходность, тем*

выше рискованность его инвестиций. В любом западном учебнике по финансам можно найти этот, в целом, справедливый тезис. Фундаментальная зависимость между риском и доходностью не вызывает сомнений, если говорить о ней *в конечном счете*.

Технологический аспект двулик: во-первых, риск-менеджер имеет дело с разнообразной суммой технологий бизнеса, которые обслуживает его система риск-менеджмента, и, во-вторых, сами мероприятия по реализации управления рисками должны быть технологичны. Это принципиально разные семейства технологий. Для риск-менеджера это означает серьезное повышение требований к его эрудиции. Технологии риск-менеджмента должны быть совместимы с технологиями бизнеса: производственными, инженерными, административными, сервисными, информационными и прочими. По-видимому, это одна из главных причин того, что задачи интегративного риск-менеджмента только тогда станут по-настоящему производительными, когда станут частью жизни и заботы всех членов организации — частью корпоративной культуры и общей технологии самого бизнеса.

Юридический аспект — виновность, единообразие, прецеденты, совместимость, юрисдикция, презумпции, процессуальность, принудительность, контрактность, арбитраж — все это должно быть определено рамками законов. Ошибки, рискованное поведение, халатность, непринятие мер, злоупотребление служебным положением... — все это может создавать экспозиции риска. Кто и в какой мере должен возмещать ущербы? Какими средствами организации имеют право защищать себя от определенных рисков?.. Эти и подобные вопросы многочисленны. К сожалению, в современной России эта часть законов либо не в полной мере соответствует рыночным реалиям, либо пока отсутствует. У российского законодателя еще много работы в этом направлении. Российская юридическая система соответствует и менталитету народа, и его истории, и характеру масштабных реформ. Соответственно, в периоды трансформации, когда определенность и эффективность этой системы так необходимы, ее как раз и не хватает. Через такие периоды проходили все страны с ныне развитой рыночной экономикой. Кажется, Т. Джефферсону приписывают постановку вопроса времен строительства основ государственности США: «Как создать идеальную систему, состоящую из неидеальных элементов и работающую в неидеальном мире?»

Статистический аспект связан с тем, что для создания программ управления рисками требуются базы данных. В западной деловой инфраструктуре эта статистика собирается уже столетиями. Она сильно компьютеризирована. В России ее либо нет, либо она фрагментарна, либо до сих пор засекречена, либо фальсифицирована, либо не систематизирована,

либо злонамеренно скрывается под видом коммерческой тайны, либо... Положение несколько облегчается тем, что значительная часть всемирной статистики рисков и происшествий применима к российским обстоятельствам. Однако чтобы найти ее и использовать, требуется серьезная компьютерная и общекommerческая подготовка, а также — хорошее знание делового английского языка и соответствующего новейшего жаргона, еще не вошедшего в словари. Зачастую эта информация еще и платная, как, например, значительная часть источников Интернет.

Страховой аспект довольно подробно описан в специальной литературе. Он относится к общим механизмам переноса рисков на профессионального страховщика.

Отраслевой аспект управления рисками состоит в том, что каждая отрасль экономики и частной жизни имеет, кроме общеэкономических, свои специфические риски, требующие особых отраслевых знаний. В этом плане управление рисками требует привлечения инженеров-отраслевиков. Некоторые отрасли, такие как банковское дело и страховое дело, имеют общеэкономическое значение и, по сути своей, непосредственно связаны со всеми деловыми рисками. Вопросы управления рисками в этих отраслях весьма широко и глубоко разработаны и даже введены в национальные и международные стандарты и кодексы.

Организационный аспект состоит в том, что управление рисками — это дело коллективное. Оно требует от управляющего знаний, выходящих за пределы экономики, математики, юриспруденции и отрасли. Требуется знание людей: их психологии, законов их индивидуального, группового и массового поведения. Управляющий рисками работает на линейного управляющего, на генерального руководителя, и, соответственно, он должен развивать в себе способность общеуправленческого мышления и поведения. Для этого ему следует четко ориентироваться во всех аспектах управления бизнесом, как по отдельности, так и с генеральных позиций. Что, кто, где, когда, как, какими средствами, с помощью какой техники... должен делать, делает или не делает что-то, имеющее отношение к рискованной позиции фирмы? Значительная часть содержания этой книги посвящена именно этому аспекту.

Личностный аспект. Прежде всего, коммерческая деятельность организации может нанести ущерб людям: персоналу самой этой фирмы, партнерам и людям, не имеющим отношения к данному бизнесу как таковому (третьим лицам). Эти потери — последствия смерти работника и кормильца, утрата трудоспособности, выход на пенсию, увольнение и безработица. Для организаций наибольшее значение имеют ущербы, когда происходит смерть, нетрудоспособность, отставка или увольнение ключевого сотрудника (или сотрудников), имевшего ква-

лификацию или знания, которые данная организация не может достаточно быстро заместить сообразно с длительностью своего делового ритма и цикла, не разрушая свой основной процесс производства продукции или услуг. Иногда организация оказывается неспособной выплатить установленные законом компенсации, связанные с этими событиями. Если организация наносит ущерб третьим лицам, то она может оказаться неспособной выжить после уплаты всех соответствующих законных компенсаций пострадавшим.

Психологический аспект. Люди по-разному ведут себя в обстановке риска. Это зависит от множества обстоятельств и факторов. У разных людей разная склонность к риску (разный рисковый аппетит). Люди по-разному относятся к риску поодиночке и в группах. Иногда люди имитируют поведение или просто лгут в тех или иных целях, что чревато особенными рисками для их контрагентов и партнеров. Как определить склонность человека к риску? Как диагностировать потенциального партнера и управлять рисками общения с ним? Обо всем этом речь пойдет позже в отдельной главе.

Имущественный аспект. Организация, семья или личность могут утратить разнообразные принадлежащие им ценные предметы: здания, станки, сырье, ценные бумаги, личные вещи, информацию... Этот аспект тщательно расписан в литературе по имущественному страхованию. Особенности его в условиях современной России состоят, пожалуй, только в очень высокой и нарастающей вероятности техногенных катастроф, о естественном росте которых в условиях трансформирующейся экономики говорят и Президент, и журналисты, и спасатели Министерства по чрезвычайным ситуациям, и другие профессионалы.

Экономический аспект. Этот аспект экспозиций представлен в двух видах угроз: чистому доходу текущего периода и доходам будущих периодов. Первый из них неплохо описан в специальной литературе по страхованию, а второй — в литературе по финансовой безопасности, слияниям, поглощениям и купле-продаже фирм. Это действительно два разных вопроса. В первом случае речь идет о перебоях в производстве или изменениях финансовой обстановки в сфере операций фирмы, то есть речь идет об *угрозе эффективности эксплуатации* имеющихся средств производства. Что же касается угроз доходам будущих периодов, то это скорее *угрозы праву собственности* на эти средства производства. Чистый доход периода равняется поступлениям минус издержкам за данный период. Следовательно, угроза этому доходу распадается на возможность снижения поступлений и возможность роста издержек в результате замедления или остановки производственного процесса. Например, инцидент, вызвавший потери этого рода, может исходно состоять в потере имущества

или ключевого сотрудника, но повлечь за собой снижение эффективности фирмы как бизнеса из-за утраты клиентской базы, который произошел за время простоя. Этот аспект деловых рисков специфичен по методам его идентификации, анализа и оценки.

Рассмотренными видами экспозиций, как правило, ограничиваются исследователи, связанные со страховым бизнесом. Но управление рисками касается не только ее страхового портфеля. Оно требует учета гораздо большего числа сторон, чем традиционное страхование.

Политический аспект. У страховщиков есть поговорка: «Не все политические риски — зарубежные, и не все зарубежные риски — политические». Все живут и работают в обстановке политического риска, которые по своей сути одинаковы во всем мире. То, что делает зарубежный политический риск особенным для предпринимателей, это его иностранность — малоизвестность; неудобство и сложности общения с более чем одним правительством, каждое из которых может быть источником несправедливости, неустойчивости и коррумпированности; высокий уровень нестабильности правил ведения бизнеса в некоторых странах; высокая социальная взрывоопасность в других странах; ксенофобия; различия в национальной деловой культуре и морали. В эту группу входят риски экспорта, импорта, зарубежных инвестиций... Политические риски своей страны могут быть конкурентным преимуществом предпринимателей данной страны, защищая их от слишком сильных иностранных конкурентов. Местные граждане, как правило, лучше иностранцев ориентируются в реальной рискованной обстановке. Однако, это справедливо лишь до определенного предела.

Национально-культуральный аспект. Здравый смысл, жизненный опыт и даже некоторые исследования позволяют утверждать, что рискованное поведение людей зависит от их национальности и культуры того общества, в котором они оказываются. Японские и немецкие менеджеры менее склонны к риску, чем американские. А те, в свою очередь, в среднем значительно осторожнее россиян. Китайцы вообще относятся к риску по-своему, по-конфуциански. Непонимание деловой культуры иностранного партнера несет угрозу позитивному развитию международному партнерству.

Экологический аспект. В XX веке человечество в развитии своей искусственной среды обитания достигло масштабов, угрожающих среде естественной. Это серьезно обострило конфликты между бизнесом и обществом. Противостояние обостряется как социально, так и с точки зрения сохранения жизнеспособности биосферы. Деловые круги столкнулись с новым кругом задач и с новым классом рисков: рисков ущерба природе от деловой активности коммерческих организаций. Для

того, чтобы успешно вести свой бизнес в такой обстановке, риск-менеджеры должны научиться балансировать на чрезвычайно деликатной грани: защита природы от слишком резких и необратимых влияний их коммерческой деятельности, которая, возможно, вредит природе, но при этом полезна современному поколению людей. Нужно и то, и другое... Требования и возможности экологического («зеленого») лобби становятся все жестче, что хорошо. Но в результате удовлетворения этих требований многие фирмы могут разориться и разоряются. В этих условиях риск-менеджмент конкретных фирм, особенно фирм, опирающихся исключительно на отечественный рынок, должен взять на себя ведущую роль в построении и поддержании баланса.

Информационный аспект. В последние три-четыре десятилетия XX века в ряд других факторов производства и власти равноправно встал фактор обладания информацией. Обладание ею, как в форме данных, так и в форме знаний уверенно стало решающим оружием не только в конкурентной борьбе, а даже просто условием выживания многих фирм. С развитием Интернета и электронной торговли изменились некоторые известные ранее риски и появились новые типы рисков. Они, так или иначе, касаются всех, кто пользуется компьютерами. Это семейство рисков можно описать списком следующих экспозиций: задержки или потери информации, необнаруженное хищение информации, разглашение сведений для служебного пользования, недостоверность (исходная неправильность, устаревание, фальсификация, дезинформация...). Прогноз по этому виду экспозиций — они будут расти во всем мире.

Морально-этический аспект. Борьба с рисками и катастрофами необходима не только потому, что она экономически эффективна. Часть этой работы обосновывается моральными мотивами и соображениями социальной справедливости. Например, при разработке мер профилактики гражданской обороны платежеспособность отдельных групп населения не должна приниматься в расчет: пред лицом общей для всех опасности, кажется, все равны. Техника безопасности должна быть обеспечена на всех рабочих местах, а не только в кабинете директора и риск-менеджера. Виновные в злостном нарушении мер снижения риска должны быть выявлены и наказаны. Рассмотрению экспозиций и возмещению подлежит не только материальный, но и моральный ущерб. Бизнес не должен строиться на подрыве общественной морали. Детей, женщин и стариков спасают в первую очередь... Таких правил-сентенций может быть довольно много. В разных цивилизациях они опираются на несколько различные моральные каноны, но во всех случаях разработка программ управления рисками и проведение их в жизнь требует учета морального аспекта проблемы. Управляющий рисками дол-

жен понимать, что из сферы морали могут исходить угрозы для бизнеса фирмы, для которой он разрабатывает защиту от рисков. Иногда на эффективность и доброе имя фирмы влияют даже такие факторы, как действие и бездействие менеджеров, их местопребывание и стиль поведения в то время, когда другие люди рискуют или терпят бедствие.

Важна высокая мораль и профессиональная этика и в отношениях между заказчиком и управленческими консультантами, без которых просто невозможно обойтись особенно на начальном этапе создания системы управления рисками на фирме. Подобно врачу и адвокату, эксперту по рискам нужно верить и говорить ему не только правду, но всю правду. Это значит, что такой эксперт должен быть допущен к самой сокровенной информации о консультируемой организации. Разглашение подобной информации может нанести серьезный, а то и непоправимый урон.

Медицинский аспект риск-менеджмента состоит в понимании того, что организации состоят из людей и действуют среди людей, и что зашита безопасности и здоровья этих людей — это одна из первостепенных задач любого манипулирования рисками.

Все эти аспекты по-разному влияют на решения управляющего, пытающегося принять превентивные меры.

Параметры описания риска

После принятия Австрало-Новозеландского стандарта по управлению рисками с середины 1990-х годов стало общепринятым считать, что риск определяется двумя параметрами: вероятностью события, материализующего риск, и потенциальной тяжестью последствий. В их сочетании риски диагностируются по степени серьезности для владельца (см. таблица 2-5), на чем далее строятся карты рисков и даются рекомендации о формировании ответов на риски.

Рассматриваемый стандарт, на наш взгляд, слишком прост и, соответственно, не вполне адекватен современным потребностям практики риск-менеджмента и недоиспользует доступные исследовательские и аналитические возможности. Короче говоря, модель австралийского стандарта слишком упрощает реальную картину рисков. В эпоху до массового распространения мощных персональных компьютеров этот подход был оправдан сложностью многомерных сопоставлений и расчетов. Сейчас, как нам кажется, можно с успехом применять более глубокий подход, который, впрочем, базируется на австралийском подходе, к углублению и некоторому концептуальному расширению мы сейчас и приступаем, формируя развитую матрицу анализа рисков в виде таблицы 2-6. Сначала мы дополним таблицу 2-5 на основе критики австралийского стандарта, а затем углубим подход, добавив в него еще несколько измерений.

Таблица 2-5. Матрица анализа рисков

Возможность наступления	Последствия				
	Несущественные 1	Небольшие 2	Умеренные, средние 3	Существенные 4	Катастрофические 5
Почти наверняка	В	В	Э	Э	Э
Вероятно	У	В	В	Э	Э
Возможно	Н	У	В	Э	Э
Маловероятно	Н	Н	У	В	Э
Изредка	Н	Н	У	В	В

Экспликация:

- Последствия: **1 – несущественные** – Нет пострадавших людей, низкие финансовые потери; **2 – небольшие** – Потребовалась первая медицинская помощь, происшествие возможно купировать своими силами, средние финансовые потери; **3 – умеренные, средние** – Потребовалась медицинская помощь, происшествие купировалось своими силами с внешней помощью, высокие финансовые потери; **4 – существенные** – Множество пострадавших, потеря способности вести бизнес, происшествие вышло за пределы фирмы, хотя и не нанесло сокрушительных ущербов посторонним, очень крупные финансовые потери; **5 – катастрофические** – Имеются погибшие, происшествие вышло за пределы фирмы и нанесло разрушительные ущербы посторонним, очень большие финансовые потери.
- Условные обозначения в поле матрицы: **Э – экстремальный** риск – Требуются неотложные действия; **В – высокий** риск – Требуется внимание высшего руководства; **У – умеренный** риск – Требуется formalизовать ответственность руководителей за эти риски; **Н – низкий** риск – Управляется рутинной процедурой.
- Возможность наступления: **Почти наверняка** – Ожидается при любых обстоятельствах; **Вероятно** – Возможно почти всегда; **Возможно** – Происходит время от времени; **Маловероятно** – Может произойти иногда; **Изредка** – Может произойти при исключительных обстоятельствах.

Источник: Risk Management. AS/NZS 4360:1999. Standards Australia

Замечание первое. К списку классов последствий, помещенных в головку таблицы следует добавить еще один класс: **6 – фатальные** последствия, которые должны рассматриваться отдельно от катастрофических. Фатальные последствия качественно отличаются от катастрофических: даже свершившиеся катастрофы оставляют шанс на восстановление, а фатальные риски в случае материализации переводят принявший их на себя субъект в процедуру ликвидации как такового.

Замечание второе. Из описания типа риска в шкале Экстремальный – Высокий – Умеренный – Низкий следует убрать рекомендации о том, какие действия требуются при отнесении определенного риска к одной из этих категорий, формирование ответа на риск – это дело непростое, многомерное, очень связанное с массой особенностей ситуации и относящееся к сути обязанностей риск-менеджера, а не просто результат формальной классификации, которая является лишь начальной основой для ранжирования рисков.

Замечание третье. Авторы австралийского стандарта практически не учитывают того факта, что границы между классами последствий и градациями возможностей и степенями опасности рисков весьма неопределенны. Это приводит к описанию рисков, которое выглядит слишком однозначно и может дезориентировать аналитика, риск-менеджера или управляющего. Здесь следует учитывать нечеткость отношений между классами и градациями и, соответственно, применять нечеткую логику, основы которой сформулированы Л. Заде в середине 1960-х годов. В принципе отношения неопределенности между двумя градациями чего угодно могут иметь различные конфигурации, но в первом приближении эту неопределенность можно оценивать и представлять трехбалльной оценкой, как мы показываем в таблице 2-6.

В результате этих дополнений получаются таблицы 2-6, 2-6а, 2-6б, которые при прежних трудозатратах риск-менеджеров (аналитиков) дают гораздо более тонкие градации рисков и позволяет обозначить зоны особого внимания для раннего обнаружения опасно динамичных рисков, что как раз особенно ценно с точки зрения превентивного управления.

Тремя замечаниями дело не заканчивается: внимательное изучение показывает, что двух параметров для описания, анализа и особенно для сравнения рисков недостаточно.

Риск (R) имеет, по крайней мере, *три параметра*:

- **Параметр 1. Фактор неопределенности**

Самые общие характеристики понятия «неопределенность»⁴ — это небулярность, нечеткость, приблизительность, туманность... Но неопределенность это не безструктурность. Неопределенность в контексте риск-менеджмента это определенность в отношении принципиального факта, объекта или события. Он существует! Но в деталях он (этот факт или объект) характеризуется приблизительно. Один из видов неопределенных характеристик объектов или событий — вероятностные характеристики. Их главная особенность состоит в том, что внутри небулы (облака) имеется некоторая структура, то есть та или иная форма распределения возможности события или статистического распределения его характеристик. Конфигурация этой структуры неизвестна, имеются лишь основания верить в то, что эта структура существует. Профессор Л. Заде (Zadeh) в 1978 предложил теорию возможностей как расширение теории нечеткой логики. Содержательное толкование возможностных методов существенно отличается от вероятностных. Возможность события, в отличие от вероятности, которая оценивает частоту его появления в регулярном стохастическом эксперименте, ориентирована на относительную оцен-

⁴ Обозначим этот фактор символом U от uncertainty.

Таблица 2-6. Развитая матрица анализа рисков

Возможность наступления		Последствия																
		Несущественные			Небольшие			Умеренные			Существенные			Катастрофические			Фатальные	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Почти наверняка	1	У	В	В	В	В	В	э	э	Э	Э	Э	Э	Э	Э	Э		
	2	У	в	В	В	В	В	В	э	Э	Э	Э	Э	Э	Э	Э		
Вероятно	3	У	У	в	В	В	В	В	э	Э	Э	Э	Э	Э	Э	Э		
	4	У	У	У	в	В	В	В	В	э	Э	Э	Э	Э	Э	Э		
	5	у	У	У	У	в	В	В	В	э	Э	Э	Э	Э	Э	Э		
Возможно	6	у	у	У	У	в	В	В	В	э	Э	Э	Э	Э	Э	Э		
	7	н	Н	у	У	У	в	В	В	В	э	Э	Э	Э	Э	Э		
	8	н	Н	Н	у	У	У	в	В	В	э	э	Э	Э	Э	Э		
Мало-вероятно	9	н	Н	Н	у	у	У	У	в	В	В	э	Э	Э	Э	Э		
	10	н	Н	Н	Н	у	У	У	в	В	В	э	э	Э	Э	Э		
	11	н	Н	Н	Н	Н	У	У	У	У	в	В	В	В	В	В		
Изредка	12	н	Н	Н	Н	Н	У	У	У	У	У	в	В	В	В	В		
	13	н	н	н	н	н	у	у	у	у	в	в	в	в	в	в		

Экспликация:

- 1 – **несущественные** – Нет пострадавших людей, низкие финансовые потери. 2 – **небольшие** – Потребовалась первая медицинская помощь, происшествие возможно купировать своими силами, средние финансовые потери. 3 – **умеренные**, средние – Потребовалась медицинская помощь, происшествие купировалось своими силами с внешней помощью, высокие финансовые потери. 4 – **существенные** – Множество пострадавших, потеря способности вести бизнес, происшествие вышло за пределы фирмы, хотя и не нанесло сокрушительных ущербов посторонним, очень крупные финансовые потери. 5 – **катастрофические** – Имеются погибшие, происшествие вышло за пределы фирмы и нанесло разрушительные ущербы посторонним, очень большие финансовые потери. 6 – **фатальные** – Последствия, которые уничтожают рискующий субъект как таковой (в частности, выводят фирму из бизнеса).
2. Условные обозначения в поле матрицы: Э – **экстремальный** риск, В – **высокий** риск, У – **умеренный** риск, Н – **низкий** риск. Соответствующими малыми буквами показаны риски с неопределенной динамикой. Затонированные риски находятся в зонах особого наблюдения в динамике с целью раннего оповещения об угрожающем изменении статуса риска.
3. Возможность наступления: **Почти наверняка** – Ожидается при любых обстоятельствах; **Вероятно** – Возможно почти всегда; **Возможно** – Происходит время от времени; **Маловероятно** – Может произойти иногда; **Изредка** – Может произойти при исключительных обстоятельствах.

ку истинности данного события, его предпочтительности в сравнении с любым другим. Возможность не имеет событийно-частотной интерпретации (в отличие от вероятности). Общая теория неопределенности должна включать в себя обе части: вероятностную и возможностную.

Любой вид неопределенности **U** зависит от многих обстоятельств, достойных более глубокого изучения. Список этих обстоятельств можно начать следующим образом:

- глубина предвидения (прогноза) во времени, которое необходимо для оценки данного риска

Таблица 2-ба. Оценки риска в терминах ожидаемости и потенциала последствий рискового события

Оценка потенциала (ожидаемости) реализации рискового события		Оценка потенциала последствий реализации рискового события															
		Ничтожные				Малые				Средние				Крупные			
		Катастрофические				Невыносимые				Неизвестные							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Почти наверняка	1	М	Н	Н	Н	Н	Н	Е	е	Е	Е	Е	е	Е	Е	Е	Е
	2	М	Н	Н	Н	Н	Н	Н	е	Е	Е	Е	е	Е	Е	Е	Е
Очень возможно	3	М	М	Н	Н	Н	Н	Н	е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
	4	М	М	М	Н	Н	Н	Н	Н	е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
	5	М	М	М	М	Н	Н	Н	Н	е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
Возможно	6	М	М	М	М	Н	Н	Н	Н	е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
	7	С	Л	М	М	Н	Н	Н	Н	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
	8	С	Л	Л	М	М	Н	Н	Н	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
Вряд ли возможно	9	С	Л	Л	М	М	М	М	Н	Н	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
	10	С	Л	Л	Л	М	М	М	Н	Н	Е	Е	Е	Е	Е	Е	Е
	11	С	Л	Л	Л	М	М	М	М	М	Н	Н	Н	Н	Н	Н	М
Очень редко (уникально)	12	С	Л	Л	Л	М	М	М	М	М	М	Н	Н	Н	Н	Н	В
	13	С	С	С	С	Л	М	М	М	М	Н	Н	Н	Н	Н	Н	В
Неизвестно	14	С	С	С	С	Л	Л	М	М	Н	Н	Е	Е	Е	Е	Е	Е

Условные обозначения шкалы оценки риска:
 F – фатальный, f – близкий фатальному, E – экстремальный, e – близкий к экстремальному, Н – высокий, h – близкий к высокому, М – умеренный, m – близкий к умеренному, L – низкий, S – малый, B – чёрный лебедь.

- точность знаний о стартовой ситуации, то есть в относительно короткий период времени, когда данный риск оценивается
- точность знаний о цепи событий, ведущих к реализации рискового события
- личных качеств решателя (ЛПР) в сфере сравнения неопределенностей и способности жить в неопределенности, то есть оценивать неопределенность как высокую или низкую
- природных свойств рискового события как такового
- темпорального паттерна данной неопределенности, то есть предполагаемой схемы ее изменения во времени на глубину прогноза (стабильна, нарастает, убывает, пульсирует, стохастична, неизвестна...
- другие обстоятельства

Каждая позиция этого списка является полем для серьезного отдельного исследования и классифицирования, что даст возможность более точного учета фактора неопределенности.

О неопределенности следует говорить лишь в целом, как ожидаемости реализации рискового события. *Неопределенность в нашем контексте это потенциал реализации рискового события.* Этот потенциал

Таблица 2-66. Оценка риска с позиций вероятности и последствий

Оценка потенциала (ожидаемости) реализации рисковогó события		Оценка потенциала последствий реализации рисковогó события																									
		Ничтожны					Малые					Средние					Крупные					Катастрофические				Невыяснимые	Неизвестные
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16										
Почти наверняка	14	4	6	6	6	6	6	8	7	8	8	8	9	10	10	10	8										
	13	4	6	6	6	6	6	6	7	8	8	8	9	10	10	10	8										
Вероятно	12	4	4		6	6	6	6	7	8	8	8	8	10	10	10	7										
	11	4	4	4		6	6	6	6	7	8	8	8	8		10	10		6								
	10	4	4	4	4		6	6	6	7	8	8	8	8		10	10		6								
Возможно	9	4	4	4	4		6	6	6	7	8	8	8	8		10	10		6								
	8	1	2	3	4	4		6	6	6	8	8	8	8		10	10		6								
	7	1	2	2	3	3	4	6	6	6	8	7	8	8	8	9	9										
Вряд ли возможно	6	1	2	2	3	3	4	4		6	6	7	8	8	8	8											
	5	1	2	2	2	3	4	4		6	6	7	7	8	8	8	4										
	4	1	2	2	2	3	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	4										
Очень изредка	3	1	2	2	2	3	4	4	4	4			6	6	6	6	В										
	2	1	1	1	1	2	3	4	4	4			6	6	6		В										
Неизвестно	1	1	1	1	1	2	2	4	4		6	7	7	В	В	В	В										

Оцифрованные обозначения оценки риска:
F = 10 – фатальный, f = 9 – близкий фатальному, E = 8 – экстремальный, e = 7 – близкий к экстремальному, H = 6 – высокий, h = 5 – близкий к высокому, M = 4 – умеренный, m = 3 – близкий к умеренному, L = 2 – низкий, S = 1 – малый, В – чёрный лебедь.

оценивает ожидаемую оценщиком риска возможность наступления рисковогó события. Это можно назвать также «ожидаемостью». В современном риск-менеджменте этот фактор оценивается чаще всего экспертно, то есть на основе мнения группы лиц, которые высказывают свои верования по поводу данного события.

Какие бывают неопределенности? Количество неопределенностей неопределенно (простите за невольный каламбур). В нашем мире все в той или иной мере и с тем или иным профилем неопределенно. Неопределенность можно определять и измерять по-разному, а не только с помощью показателя вероятности. Неопределенность бывает разных типов, разной природы. Она может быть оценена экспертно баллами. Неопределенности могут зависеть от времени и от временного и пространственного горизонтов, на глубину которых оценивается риск.

Истоки неопределенности и объективны, и субъективны. Объективно, весь этот мир частично-детерминирован и в разной мере приближителен. Трудно привести пример чего-то абсолютно точного. Субъективно, наши знания о мире неполны даже в пределах относительно детерминированной части мира, а также человеческий мозг работает не вполне точно и определенно.

В самом общем виде в специальной литературе указывается, то неопределенность может быть двух родов (назовем их *родами общей неопределенности*):

- U(N) Природная, то есть возникающая из неполной детерминированности природы. (Uncertainty of Nature)
- U(H) Гуманитарная, то есть связанная с нечеткостью рассуждений и восприятия людей и следствием неспособности оценщика риска точно оценить возможные последствия реализации рискованного события, которые в принципе весьма детерминистичны, но не полностью известны. (Uncertainty of Human)

Оба вида общей неопределенности могут содержать множество специфичных видов неопределенности (назовем их специфическими неопределенностями). Каждый риск имеет специфичный для него и в значительной мере уникальный профиль неопределенностей. Для рисков бизнеса, к примеру, очевидны:

U(t) – неопределенность во времени наступления событий и изменчивость неопределенности во времени, то есть зависимость от времени;

U(G) – неопределенность географии, т.е. в пространственном расположении событий;

U(T) – технологическая неопределенность – неточность процессов передела ресурсов в конечный продукт или услугу;

U(K) – неопределенность знаний;

U(A) – антропологические неопределенности, т.е. такие, которые связаны с нечеткостью логики, поведения, физиологии и т.п. людей;

U(M) – неопределенность, неточность и нечеткость измерений.

Используя разделение неопределенностей по родам и по видам, можно предложить двумерный классификатор неопределенностей, который представлен таблицей 2-7.

Таблица 2-7. Классификация неопределенностей по родам и видам

Роды неопределенности		Виды неопределенности	
		Вероятностная U(p)	Возможностная U(e)
Природная U(N)	U(t)	U_{pt}	U_{et}
	U(G)	U_{pg}	U_{eg}
	U(T)	U_{pT}	U_{eT}
	...	...	...
Гуманитарная U(H)	U(K)	U_{pk}	U_{ek}
	U(A)	U_{pa}	U_{ea}
	U(M)	U_{pm}	U_{em}
	...	...	...

В общем виде неопределенностей, генерирующих данное рисковое событие, может быть неопределенно много.

Пусть U ($0 \leq U \leq 1$) — неопределенность, тогда $U_2 > U_1$ означает, что U_2 менее определено, т.е. более неопределенно, чем U_1 . $U \approx 0$ значит, что ситуация близка к детерминистической.

Неопределенность, близкая к нулевой, то есть близкая к полной определенности: события развиваются при высокой важности риска ошибки, варианты кажутся хорошо структурированными и определенными, относительная вероятность вариантов поддается вычислению и достаточно бесспорному ранжированию, а сумма вероятностей всех вариантов равна 1. Если же вероятности вариантов близки в пределах ошибки измерений, то неопределенность не может быть близкой к нулю. В ситуациях с вероятностными рисками мера неопределенности есть величина различий вероятностей вариантов: чем меньше эти различия, тем выше неопределенность.

Максимальная неопределенность $U \approx 1$ достигается тогда, когда вероятности всех вариантов почти равны друг другу. Если вариантов с близкими вероятностями много, то неопределенность выше. Минимальное число вариантов равна 2 (дихотомия) с вероятностями около 50/50. $U \approx 1$ значит, что ситуация близка к полной неопределенности, что вероятность различных вариантов развития событий неизвестна.

Неопределенность близкая к полной: ситуация неясна по всем параметрам, варианты ее развития неструктуризованы, значение риска ошибки невелико (так как сравнение последствий невозможно). При этом, однако, цели лица, принимающего решения, ясны. Если целей нет, то определенность повышается, так как принимающий решение согласен плыть по течению, в этом его цель, приемлемая к любому развитию событий из данной ситуации. Риск формулируется не по отношению к цели, а по отношению к выживанию (то есть только по отношению к конечной цели).

В контексте нашей теории мы будем говорить о поиске меры неопределенности ожидаемости рискового события. Многие рисковые события сами определены неточно, то есть зачастую не вполне ясно наступление какого именно события оценивается как в большей или меньшей степени ожидаемое. Эту трудность можно преодолевать, уточняя определения и изучая структуру и динамику рисковых событий. Главная идея в том, что оценивать надо не неопределенность события вообще, а возможность наступления ситуации-бифуркации и события-триггера, которое способно окончательно запустить развитие событий по одной из ветвей бифуркации. С точки зрения управления рисками важно именно контролировать появление компонент риска, возникно-

вление бифуркационной ситуации и блокировать нежелательное микрособытие-триггер, которое либо устранил бифуркацию, либо запустит рисковое событие.

Мы предлагаем в контексте оценки рисков заменить термин «неопределенность» на термин «ожидаемость». Первый термин сам неопределен. Дело в том, что рост ожидаемости реализации рискового события и рост ожидаемости Нереализации этого же события (то есть — снижение ожидаемости реализации) ведут к росту неопределенности (рисунок 2-5). Термин «ожидаемость рискового события» более внятен и однозначен.

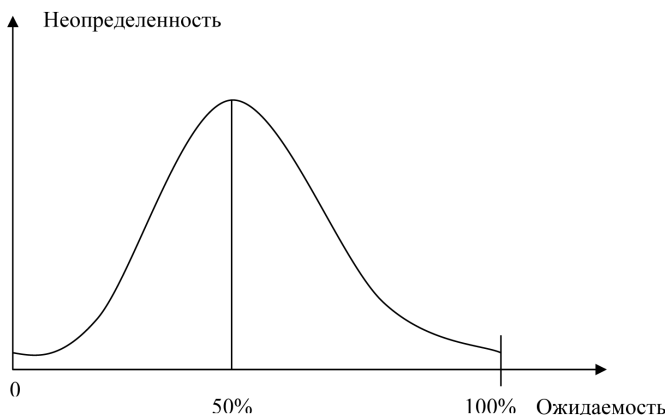


Рис. 2-5. Связь между ожидаемостью рискового события и неопределенностью реализации этого события

Заменяем символ U неопределенность (uncertainty) на $\check{E}$ ожидаемость (expectedness). Функционал из формулы превратится в $F(\check{E} \mathcal{E} P)$, где $\check{E} = \check{E}(\mathbf{h}, t, \check{e}_1, \check{e}_2, \check{e}_3, \dots)$, где $\mathbf{h}$ — человеческий фактор, $\check{e}_1, \check{e}_2, \check{e}_3, \dots$ — микрособытия.

$$\text{Формула } R = A L G F \{U_i(t) \mathcal{E}_{in}[P_n(t); S_1(t); S_2(t)]\} / Q_0 + M$$

примет вид:

$$R = A L G F \{\check{E}_i \mathcal{E}_{in}[P_n(t); S_1(t); S_2(t)]\} / Q_0 + M$$

или

$$R = A L G F \{\check{E}_i(\mathbf{h}, t, \check{e}_1, \check{e}_2, \check{e}_3, \dots) \mathcal{E}_{in}[P_n(t); S_1(t); S_2(t)]\} / Q_0 + M.$$

- **Параметр 2.** Ставка, т.е. потеря, которая будет иметь место независимо от того, материализуется риск или нет — $S(t)$ (от stake). Это цена риска, плата за шанс принять на себя риск в расчете на желательные последствия, или стоимость риск-менеджмента, защищающего от нежела-

Таблица 2-8. Связь между микрособытиями, человеческим фактором и оценки ожидаемости наступления рискового события (иллюстративный пример)

	E = f(h, ě ₁ , ě ₂ , ě ₃ ,...) по шкале от 0 – нет риска, до 9 – бифуркация								
	3	1	1	6	4	1	9	8	7
	1,5	0,5	0,5	3	2	0,5	4,5	4	3,5
ě ₁	1			1			1		
ě ₂	0			1			1		
ě ₃	0			0			1		
h- человеческий фактор	-1	0	+1	-1	0	+1	-1	0	+1
Нижняя затонированная строка показывает оценку неопределенности по 5-балльной, а верхняя – по 10-балльной системам.									

тельных последствий. Риск существует как возможность потерь или выигрышей, при которых будет обязательно потеряна ставка, т.е. риск – это всегда потеря ставки и не всегда – потеря всей инвестированной суммы. В бюджетировании инвестиций в английском языке применяется термин sunk costs (невозвратимые издержки), т.е. это та часть инвестиции, которая в случае неудачи никаким образом не может быть возвращена инвестору. Этот термин вполне отражает смысл ставки риска. Хотя совокупные потери de facto могут быть и выше ставки, но a priori в период принятия решения о покупке риска ставка может быть важным показателем свойств риска. При этом одна и та же сумма ставки может быть большой для одного инвестора и малой для другого.

Риск всегда направлен на ставку, в отношении которой риск – это ВСЕГДА возможность ПОТЕРЯТЬ ставку. Ставка теряется всегда, но в успешных случаях принятия риска она окупается через реализовавшийся положительный потенциал; в случаях реализации негативных рисков через уменьшение потерь; в случаях нереализации негативных рисков через зачет потенциала как уменьшения потерь до величины ставки вместо величины потенциала.

Ставка это сговор сторон сделки, границы которого определяются внутренними свойствами данного риска, а точнее – автономными оценками этих границ каждой из сторон сделки. Совокупную ставку можно представить как сумму ставок по разным видам ценностей фирмы:

$S = \sum S_i$, где i – номер вида ценности данной фирмы, т.е. совокупная ставка определяется суммой потерь разного аспекта, связанных с принятием данного образа действий или обязательства, коммитмента.

Ставка может измеряться деньгами — абсолютные величины, а также как доля от показателя статуса благополучия владельца риска или по отношению к показателю устойчивости владельца риска — например, по отношению к разным активам, к разным капиталам владельца риска.

Если ставка стабильна, то можно видеть одни закономерности, а если ставка изменяется, то соотношения рисков могут изменяться в зависимости от скорости и направления изменения ставки. Верхняя граница ставки S определяется рисковым аппетитом ЛПР. Можно считать, что рисковый аппетит по данному риску равен максимальной ставке, которую согласен сделать ЛПР. Ставка измеряется, в конечном счете, деньгами, хотя делаться она может другими ценностями.

Ставка всегда теряется, она уходит продавцу риска и на обработку риска. Если $S = 0$, то ни один из других параметров не обязательно равен нулю.

Ставка S по своей сущности это часть последствий приобретения риска, то есть может быть поставлена в формулу как часть последствий P . К тому же она распадается на две части:

$$S = S_1(t) + S_2(t),$$

где S_1 — это невозвращаемая ставка (sunk money), то есть издержки разного вида, которые нельзя возместить независимо от того, реализуется рисковое событие или нет, т.е. это та часть инвестиции, которая в случае неудачи никаким образом не может быть возвращена инвестору, ибо она уходит продавцу риска и частично расходуется на обработку риска.

S_2 — это та часть ставки, которую можно переложить на других или вернуть независимо от судьбы рискового события.

Первая составляющая, назовем ее *подлинной ставкой*, — это внутреннее свойство рискового события, а вторая, назовем ее *ценой покупки риска*, это предмет торга между покупателем и продавцом риска. Ставка это сговор сторон сделки, границы которого определяются внутренними свойствами данного риска, а точнее — автономными оценками этих границ каждой из сторон сделки.

Ставка измеряется, в конечном счете, деньгами, хотя делаться она может другими ценностями. Совокупную ставку можно представить как сумму ставок по разным видам ценностей фирмы т.е. совокупная ставка определяется суммой потерь разного аспекта, связанных с принятием данного образа действий или обязательства. Ставка может измеряться деньгами — абсолютные величины, а также как доля от показателя статуса благополучия владельца риска или по отношению к показателю устойчивости владельца риска — например, по отношению к разным активам, к разным капиталам владельца риска.

Оба вида ставок могут быть оценены в континууме высокий-низкий. При этом одна и та же сумма ставки может быть большой для одного инвестора и малой для другого. Это цена риска, плата за шанс принять на себя риск в расчете на желательные последствия, или стоимость риск-менеджмента, защищающего от нежелательных последствий. Риск существует как возможность потерь или выигрышей, при которых S_1 будет обязательно потеряна, т.е. риск — это всегда потеря ставки и не всегда — потеря всей инвестированной суммы.

Хотя совокупные потери *de facto* могут быть и выше ставки, но а priori в период принятия решения о покупке риска ставка может быть важным показателем свойств риска.

Ставка $S \geq 0$, причем $S = 0$ означает, что решатель, на данный риск не идет и не покупает этот риск. Это, однако, не означает, что при этом данный риск для него равен нулю. Это лишь означает, что риск игнорируется сознательным управлением и переводится в зону управления типа **laissez-faire**. В этом случае $S \approx 0$, то есть полностью игнорировать риск невозможно.

- **Параметр 3.** Потенциал чистых последствий в случае реализации риска — $P(t)$ (от potential). Чистые последствия — это совокупность положительных и отрицательных последствий. $P^+(t) > 0$ — приобретение (выигрыш), $P^-(t) < 0$ — потеря, которые иногда интегрируются в один показатель P , а иногда и нет. P — потенциал последствий можно определить как приемлемо приближительная оценка владельцем риска возможных интегральных потерь или выигрышей в случае приобретения риска за ставку S , которую представляется возможным получить в момент принятия решения о приобретении риска. Потенциал последствий — это не просто сумма возможных потерь. Он поддается балльной оценке в континууме от огромных потерь до огромных приобретений. Оценка потенциала может относиться к суммарным активам (валюте баланса) рискующего субъекта: что для одного суть огромно, то для другого — мелочь. При этом в баланс следует включать все ценности. $P_n^+(t)$ и $P_n^-(t)$ тоже зависят от аспектов, т.е. их надо бы переписать как P_{ni}^+ и P_{ni}^- . Может измеряться деньгами — абсолютные величины, а также как доля от показателя статуса благополучия владельца риска или по отношению к показателю устойчивости владельца риска — например, по отношению к разным активам, к разным капиталам владельца риска.

Потенциальные последствия рискового события это есть изменение благосостояния (качества жизни) в результате наступления рискового события. В соответствии с идеей Д.Бернулли разные люди по-разному оценивают одни и те же потери (в абсолютном исчислении) в зависимости от их собственного благосостояния W , накопленного ра-

нее. Мы добавим, что это благосостояние может оцениваться и как накопленное качество жизни Q_0 ⁵. За эти величины, для начала, можно принять рыночную стоимость фирмы⁶. Показатель качества жизни, однако, предпочтительнее, хотя и сложнее.

Серьезность последствия реализации рискового события для данного рискотателя можно оценивать в долях от W или Q_0 . Для простоты расчеты этих показателей можно заменить экспертными оценками. Надежнее всего провести обе процедуры и затем сравнить результаты. После этого можно их усреднить, если разница несущественна. В противном случае придется задуматься о том, кто прав: эксперты или авторы методик расчета.

Потенциал чистых последствий в случае реализации риска — $P(t)$ (от potential). Чистые последствия — это совокупность положительных и отрицательных последствий. $P^+(t) > 0$ — приобретение (выигрыш), $P^-(t) < 0$ — потеря, которые иногда интегрируются в один показатель P , а иногда и нет. P — потенциал последствий можно определить как приемлемо приближительная оценка рискотателем возможных совокупных потерь и выигрышей в случае приобретения риска за ставку S , которую представляется возможным получить в момент принятия решения о приобретении риска. Потенциал последствий — это не просто сумма возможных потерь, это многоаспектная оценка возможных изменений качества жизни. Он поддается балльной оценке в континууме от огромных потерь до огромных приобретений. Оценка потенциала может относиться к суммарным активам рискующего субъекта: что для одного суть огромно, то для другого — мелочь. При этом в баланс следует включать все ценности. $P_n^+(t)$ и $P_n^-(t)$ тоже зависят от аспектов, т.е. их надо бы переписать как P_{ni}^+ и P_{ni}^- . Может измеряться деньгами — абсолютные величины, а также как доля от показателя статуса благополучия владельца риска или по отношению к показателю устойчивости владельца риска — например, по отношению к разным активам, к разным капиталам владельца риска.

Содержательную оценку последствий и для определения величины функционала $F(CEP)$ можно производить и по непрерывной шкале, и с применением качественных оценок потенциала последствий «Ничтожные — Малые — Средние — Крупные — Катастрофические — Невыносимые». Нужно также присвоить особые пороговые значения качественной оценке «Неизвестные», которые могут быть различными для различных рискотателей. Тогда оценитель риска сможет отнести данный риск к определенному столбцу таблицы на рисунках 2-4 или 3-5.

⁵ В настоящее время индексы качества жизни рассчитываются по рекомендациям ООН для стран. Показатели качества жизни организаций еще лишь предстоит разработать.

⁶ Существует около полутора десятков методик оценки рыночной стоимости фирмы.

Последствия реализации рискового события можно прогнозировать по каждой ценности отдельно, сводя эти оценки в совокупный показатель. Экономически важные ценности фирм многочисленны и разнородны. В целях оценки рисков вовсе не обязательно оценивать последствия по полному списку ценностей. Прежде всего необходимо выявить 20% наиболее важных из них, которые находятся под данным риском и которые могут нести в себе 80% последствий. Назовем эти 20% золотыми. Этот рейтинг следует упростить для управляющих, а именно — проводить его в несколько этапов, применяя по мере необходимости все более точные шкалы оценки.

Последствия реализации рискового события могут повлиять на все ценности организации. Поэтому риск-менеджер должен ставить вопрос о ценностях как можно шире и оценивать последствия по каждому виду ценностей в отдельности, а затем суммировать результаты. Потенциал последствий реализации рискового события наиболее важных ценностей в целях оценки риска можно оценить в формате таблицы 2-9.

Таблица 2-9. Формат оценки потенциала последствий реализации рискового события

Список ценностей	Перспектива			Средний показатель
	Краткосрочная	Среднесрочная	Долгосрочная	
Ценность A_1	3	3	1	$7/3=2,3$
Ценность A_2	2	2	1	$5/3=1,7$
...				
Последствия: 3 – очень серьезные, 2 – умеренные; 1 – малые.				

Здесь нужна процедура сведения последствий в единую оценку для таблицы получения оценки функционала $F(ECEP)$. Критерии сведения различны для разной глубины предвидения $R(t_0, t_1) \neq R(t_0, t_2)$ (краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная перспективы). Для учета различий в важности разных ценностей на разную перспективу можно использовать метод статистического взвешивания (таблица 2-10).

Эти параметры зависят от природы (сущности, содержания, смысла) самого риска и от времени. Ставка S и потенциал последствий P — это явления одной природы — это совокупность разнообразных ценностей рискующего субъекта (человека, организации и технической системы...), сводящаяся к денежной сумме, а неопределенность U — это характеристика ситуации.

Итак, риск можно представить формулами:

$R = R(U(t), P(t), S(t))$ (для интегрируемых последствий);

$R = R(U(t), P^+(t), P^-(t), S(t))$ (для неинтегрируемых положительных и отрицательных последствий).

**Таблица 2-10. Пример оценки потенциала последствий реализации
рискового события**

Список ценностей	Перспектива								
	Краткосрочная			Среднесрочная			Долгосрочная		
	P _i	Вес в этой перспек- тиве	P в этой перспек- тиве	P _i	Вес в этой перспек- тиве	P в этой перспек- тиве	P _i	Вес в этой перспек- тиве	P в этой перспек- тиве
Ценность A ₁	3	5	15	2	4	12	1	2	2
Ценность A ₂	2	3	6	3	3	9	3	5	15
Суммарный P			21			21			17
Синергиро- ванный P			21:50=0,40			21:50=0,40			17:50=0,34
Последствия: 3 – очень серьезные, 2 – умеренные; 1 – малые.									Усредненный P 59:3:50=0,39

Нужно учитывать еще и прогнозируемую динамику развития риска в шкале «растет – стабилен – уменьшается – колеблется». Прогноз зависит от свойств периода времени, на который он делается, момента принятия решения о приобретении риска, момента начала экспозиции под этот риск, периода планирования (горизонта риска), момента прекращения экспозиции и момента прекращения существования данного риска.

Как строго, надежно, согласованно и достаточно точно измерять неопределенность, ставку и потенциал перемен? Все это открытые вопросы, на которые пока есть только один ответ: «Экспертная оценка».

Углубляя исследование, можно принять во внимание, что оценка рисков может зависеть от величины временного горизонта (от стартовой даты d до финальной даты D), а параметры могут еще зависеть и друг от друга. Такой подход приводит к формуле:

$$R(d, D) = F_{\text{ад}}(U_{(\text{t}, S, P^+, P^-)}, S_{(\text{t}, U, P^+, P^-)}, P^+_{(\text{t}, U, S, P^-)}, P^-_{(\text{t}, U, S, P^+)}).$$

При адекватных величинах периодов ($D-d$), на которых можно игнорировать взаимозависимость параметров USP^+P^- , формула риска может быть показана так:

$$R(d, D) = f_D(U_D, S_D, P^+_D, P^-_D) - f_d(U_d, S_d, P^+_d, P^-_d) + f_{\text{ад}}(U(t)_{\text{ад}}, S(t)_{\text{ад}}, P^+(t)_{\text{ад}}, P^-(t)_{\text{ад}}),$$

где $F_{\text{ад}}$ – функция оценки риска на горизонт от d до D ;

$f_d; f_D; f_{\text{ад}}$ – функции оценки рисков ситуаций на начальную и конечную даты и рисков переходного периода, соответственно.

Приводимые здесь формулы лишь иллюстрируют и исходно систематизируют многомерность и сложность феномена риска и задач управления рисками. Они полезны пока лишь с мировоззренческой точки зрения.

Продолжим рассмотрение общих свойств риска.

Зоны определения и некоторые свойства параметров ⁷:

- неопределенность можно определить как число $0 \leq U \leq 1$.
- $U \approx 0$ значит, что ситуация близка к детерминистической.

Неопределенность, близкая к нулевой, то есть близкая к полной определенности: события развиваются при высокой важности риска ошибки, варианты кажутся хорошо структурированными и определенными, относительная вероятность вариантов поддается вычислению и достаточно бесспорному ранжированию, а сумма вероятностей всех вариантов равна 1.

Если же вероятности вариантов близки в пределах ошибки измерений, то неопределенность не может быть близкой к нулю. В ситуациях с вероятностными рисками мера неопределенности есть величина различий вероятностей вариантов: чем меньше эти различия, тем выше неопределенность. Максимальная неопределенность $U \approx 1$ достигается тогда, когда вероятности всех вариантов почти равны друг другу.

Если вариантов с близкими вероятностями много, то неопределенность выше. Минимальное число вариантов = 2 (дихотомия) с вероятностями около 50/50.

$U \approx 1$ значит, что ситуация близка к полной неопределенности, что вероятность различных вариантов развития событий неизвестна.

Неопределенность близкая к полной: ситуация неясна по всем параметрам, варианты ее развития неструктуризованы, значение риска ошибки невелико (так как сравнение последствий невозможно). При этом, однако, цели лица, принимающего решения, ясны. Если целей нет, то определенность повышается, так как принимающий решение согласен плыть по течению, в этом его цель, приемлемая к любому развитию событий из данной ситуации. Риск формулируется не по отношению к цели, а по отношению к выживанию (то есть только по отношению к конечной цели).

На самом деле, для оценки всех параметров и для конечной оценки риска, видимо, придется выработать адекватные нечеткие шкалы, поддающиеся обработке на основе теории нечетких множеств. Тогда оценка неопределенности будет выражаться в подборе функций членства (используемых в этой теории), адекватных каждой ситуации и внутренней природе определенных рисков. Вероятность не есть мера неопределенности, это мера относительной частоты осуществления определенных вариантов.

⁷ Здесь приводятся пока лишь первичные ориентировочные соображения авторов на уровне идеи. Этот вопрос требует более систематичной и глубокой проработки и обдумывания с участием математиков.

Все параметры риска очень часто динамичны и чаще всего определены нечетко.

U, S и P следует оценивать в совокупности аспектов не как поаспектную сумму или силосную яму, а как структуру, конструкцию, сеть, каркас и т.п., которая определяется взаимоотношениями параметров разных рисков. Зависят ли друг от друга P, S и U? Иногда — да, иногда — нет. В первом случае задача может сводиться к меньшему числу измерений.

Возможны ситуации подобные следующим:

- Если $P = P(S, U)$, а S и U взаимнезависимы, то $R = R(P, S, U) = R(S, U)$;
- Если $P = P(S)$ и $U = U(S)$, а S — независимая переменная, то $R = R(U)$;
- Если $P = P(S, U)$, а $S = S(U)$, а U — независимая переменная, то $R = R(U)$.

Таким образом, полное описание некоторого определенного риска является неочевидной задачей. Для того чтобы сделать описания рисков сопоставимыми, полными и содержательными требуется формула речи, подобная формуле изобретения в патентоведении. Мы предлагаем ввести в практику формат описания рисков, подобный приведенному в таблице 2-11.

Таблица 2-11. Образец характеристики риска по полной формуле

Δc — ожидаемые краткосрочные изменения,

Δs — прогнозируемый долгосрочный тренд

S ($\Delta c, \Delta s$)	P ⁺ ($\Delta c, \Delta s$)	P ⁻ ($\Delta c, \Delta s$)	U($\Delta c, \Delta s$)	Описание риска R по полной формуле
4(-1, +1)	5(+1, -2)	2(0, -1)	2(0, +4)	Высокая ставка с ничтожной тенденцией снижения и ничтожным трендом повышения при запредельном потенциалом положительных перемен (с ничтожной тенденцией и малым трендом) и малым потенциалом перемен негативных (стабильным в короткой перспективе с ничтожным понижаяющим трендом) в условиях устойчиво малой неопределенности в ближайшей перспективе, но с сильным повышательным трендом.
Комментарии:				

Сравнительная величина риска зависит от сочетания U, S, P (USP), как показано в таблице 2-8. В таблице применяется простейшая шкала величин «Б — большой, М — маленький». Но что значит «Большой» и «Маленький» в приложении к S, P, U? Одни и те же события для одних организаций содержат большой риск, а для других они малы. По-видимому, категории величины будут разными с точки зрения разных эко-

номических агентов. Один и тот же проект разными предпринимателями может быть отнесен к разным рисковым категориям. Какие критерии при этом будут учитываться? Какие факторы влиять на решение о рисковании? Эти вопросы подталкивают к пониманию того, что задача оценки риска имеет смысл лишь в рамках одного набора нечетко определенных показателей. Иными словами, задавая вопрос «Как оценит данный риск определенный экономический субъект?», следует прежде ответить на вопрос «Как этот же субъект оценит набор USP, определяющий этот риск?» Но возможна и другая постановка задачи, а именно вопрос «Для кого и в какой степени опасен данный риск?» Ответ будет, в принципе, таким: «Риск $R(USP)$ опасен для тех объектов, которые сочтут для себя опасным соответствующее сочетание USP».

Обратимся к таблице 2-12. В ней показана оценка риска (нижняя строка) в зависимости от сочетания параметров USP. И риск, и параметры оценены нами на основе здравого смысла по простейшей нечеткой шкале «малый — большой». Уже в такой шкале видно, что задача оценки риска не так проста, как это представлено в австралийском стандарте. В практике риск-менеджмента в фирмах, как нам кажется, требуется шкала, как минимум «малый — средний — большой», а то и «ничтожный — малый — умеренный — средний — выше среднего — большой — очень большой». В случае применения нечетких шкал с большим числом градаций размерность задач анализа рисков быстро нарастает и поддается только компьютерной обработке с применением программ работы с нечеткими множествами и мягкими вычислениями. Уже имеются примеры практического применения такой математики в практике управления рисками, но это все еще новая, хотя и быстро развивающаяся область науки, которой явно светит большое будущее.

Таблица 2-12. Матрица нечетких зависимостей $R = R(U, P, S)$

Если ↓	Условные обозначения: Б — большой, М — маленький							
S ставка →	Б	Б	Б	Б	М	М	М	М
P потенциал перемен →	М	Б	Б	М	М	Б	Б	М
U неопределенность →	М	М	Б	Б	М	М	Б	Б
R риск →	Б	$f(\mu, S, P)$	Б	Б	М	М	$f(\mu, U, P)$	$f(\mu, S, P)$
Примечание: μ — функция членства (membership function), применяемая в нечеткой логике, которую можно назвать профилем неопределенности нечетких отношений.								

$R = f(U, S, P^+, P^-)$ — функция, которая может быть разной для разных ситуаций и разных рисков даже в пределах одного сочетания USP, как это показано в нижней строке таблицы в столбцах 2, 7, 8. Действительно, при сочетаниях параметров в этих столбцах трудно сделать однозначное суждение о величине риска, так как ответ зависит от соотно-

шения двух параметров одновременно оцененных как большие или как малые. Ответ можно искать применением более дробных шкал либо методами нечеткой логики, где вводится функция принадлежности (членства) к нечеткому множеству, применение которой позволяет оценить развитие отношений между двумя нечетко определенными параметрами. Напомним, что в этой матрице все (чаще всего — нечетко) зависит еще и от времени.

Добавим еще несколько соображений о формуле оценки рисков.

Монах А.Арнолд (Arnauld) с соавторами в работе 1662 года озаглавленной «*Логика или искусство мышления*» заметили, что «Страх какого-то вреда должен быть пропорционален не только величине возможного ущерба, но и вероятности события». С тех пор принято оценивать риски в континууме Неизвестный — Умеренный — Высокий — Экстремальный — Фатальный, опираясь на сочетание оценок двух их фундаментальных параметров: вероятности свершения события, которое грозит данным риском, и тяжестью потенциальных последствий этого события. Этот метод развит нами в виде таблицы, показанной на рис. 1. Однако, нам представляется, что природа риска сложнее, чем думал А.Арнолд со товарищи.

Мы предлагаем следующую общую формулу риска в виде функции:

$$R = F\{\mathcal{E}_i U_i(t); [\mathcal{E}_n P_n(t) + S(t)]; L; A; M(t)\} \quad (1)$$

где: $\mathcal{E}$ — предлагаемый нами символ *синтегирования*. Суммирование Σ и интегрирование $\int$ это частные случаи синергирования $\mathcal{E}$

t — время

$U_i(t)$ — i -тая неопределенность

$P_n(t)$ — n -ный негативный потенциал рискового события

$S(t)$ — совокупная ставка, то есть стоимость приобретения данного риска

L — фактор сожалений (по Фримену и Дембо)

A — фактор рискового аппетита

$M(t)$ — фактор Черный Лебедь ⁸, то есть возможность проявления непредвидимых обстоятельств.

С учетом многоаспектности рисков более общая формула будет выглядеть так:

$$R_{\text{нб}} = \mathcal{E}_A R = \mathcal{E}_A F\{\mathcal{E}_i U_i(t); [\mathcal{E}_n P_n(t) + S(t)]; L; A; M\} \quad (2)$$

где: $R_{\text{нб}}$ — многоаспектно синергированная оценка риска

$\mathcal{E}_A$ — синтегирование по аспектам.

⁸ Этот термин был введен американским публицистом Н. Талебом (Taleb). Он описывает этим термином диспропорционально важную роль некоторых редких событий, которые чрезвычайно труднопредсказуемы или непредсказуемы вовсе. И хотя оценки некоторых исторических событий к этому классу, которые дает Талеб, термин очень харизматичен.

Для практического применения операции интегрирования требуется разработать специальный математический аппарат, но уже сейчас представляется возможным интегрировать риски с применением таблиц их поаспектных характеристик, перебирая эти характеристики попарно.

Пирамида риска

Вернемся к понятию риска и рискованной ситуации, чтобы попытаться понять, что и в какой последовательности целесообразно исследовать при мониторинге рисков фирмы. Во многих случаях нежелательные и желательные ситуации свершения риска (события) специалисты считают подобными пожару. Так, например, авторы книги о мошенничестве (риск-менеджеры крупных корпораций) описывают мошенничество и пожар в форме треугольника⁹ факторов по формулам:

РИСК (пожар) = ГОРЮЧЕЕ + ТЕМПЕРАТУРА + КИСЛОРОД

**РИСК (мошенничество) = ОБСТОЯТЕЛЬСТВА + ПОТРЕБНОСТЬ +
+ САМООПРАВДАНИЕ.**

Обобщим эти две формулы:

РИСК (любой) = ФАКТОР 1 + ФАКТОР 2 + ФАКТОР 3.

На наш взгляд эта модель подходит почти ко всем видам рисков. Мы углубим ее, превратив треугольники в рисковую пирамиду (рисунок 9) в результате включения в рассмотрение человеческого фактора, то есть:

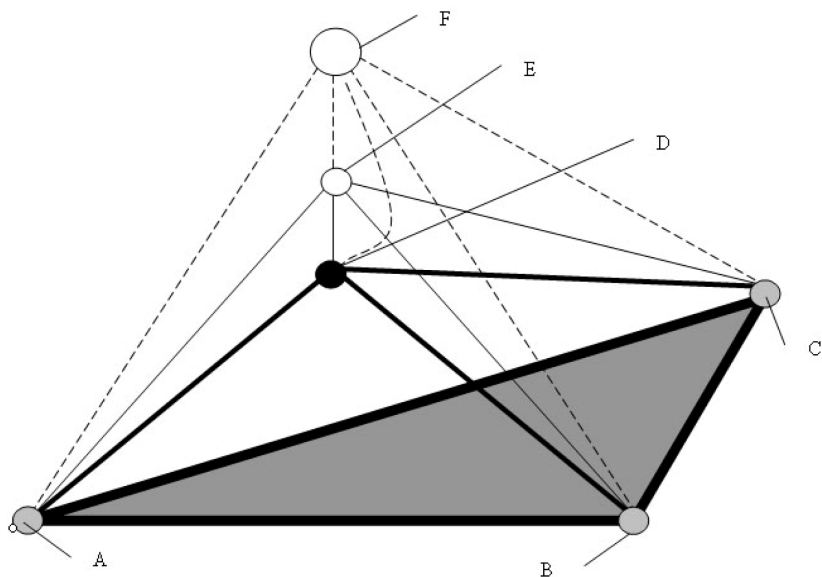
**РИСК (любой) = ФАКТОР 1 + ФАКТОР 2 + ФАКТОР 3 +
+ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР.**

Пирамидальная модель гораздо продуктивнее. По ней видно, что фатальное сочетание трех факторов состоит из трех опасных пар, разрушение любой из которых снимает риск в целом. Далее видно, что человеческий фактор в случае пожара проявляется как непредусмотрительность или поджог. В первом случае это халатность в устранении возможной опасной размерности или динамики трех составляющих, трех опасных пар и возможности их одновременного присутствия. Во втором случае — участие сознательных действий людей — это последовательные действия по созданию факторов, пар и синергизма. Человеческий фактор в случае мошенничества проявляется на двух уровнях: обстоятельства мошенника и упущения его руководителя или сговора с руководителем. В ситуации пожара сознательные действия людей мо-

⁹ С. Альбрехт, Дж. Венц, Т. Уильямс. Мошенничество: Луч света на темные стороны бизнеса. СПб: Питер, 1995, С. 36—39.

гут перевести ситуацию ошибки, недосмотра или технической неисправности в ситуацию вредительства или террористического акта.

Дальнейшее обобщение модели приводит к пониманию, что возможность нежелательных действий людей приводит к более-менее надежному обеспечению безопасности лишь на трех уровнях управления. Необходимость контроля за контролером приводит к возникновению над пирамидой базовой потенциально опасной ситуации пирамиды контроля (рисунок 2-6) более высокого уровня. Эта модель нагляднее представляет более сложные варианты формирования и развития рисков, а также и организационных структур управления ими.



ABCD – базовая пирамида риска

A, B, C – факторы рисков (перемены в которых чреваты риском)

AB, BC, AC – симптомы

ABC – бифуркация

D – человек-участник процесса

AD, BD, CD – первичные связи управления или симптомы риска с участием человека

ABCE – средняя пирамида риска

ABCF – высшая пирамида риска

E – человек-непосредственный контролер

F – человек-высший руководитель

ED – линия непосредственного руководства работой

FE – линия административного руководства

FD – линия контроля непосредственного руководства

Рис. 2-6. Двойная пирамида контроля за рисковой обстановкой

Исходя из рассмотрения этих двух столь содержательно разных и столь структурно похожих примеров (пожара и мошенничества), сформулируем основу методики диагностики риска. Прежде всего, при описании каждого риска в программе управления риском следует попытаться представить его в виде совокупности трех факторов. Эти факторы сами по себе особой опасности не представляют. Они начинают угрожать опасностями лишь в парном или более размерном сочетании друг с другом. Иначе говоря, одновременное появление двух факторов — это симптом. Одновременное появление трех факторов — это непосредственная опасность, называемая в теории катастроф бифуркационной точкой. Понятно, что треугольник может образоваться на любой грани пирамиды опасной ситуации, как без участия человека, так и при его участии. «В точке бифуркации появляются два устойчивых решения. В связи с этим возникает вопрос: по какому пути пойдет дальнейшее развитие системы после того, как мы достигнем точки бифуркации?.. В этом выборе неизбежно присутствует элемент случайности... Историческая траектория, по которой эволюционирует система, характеризуется чередованием устойчивых областей, где доминируют детерминистические законы, и неустойчивых областей вблизи точек бифуркации, где перед системой открывается возможность выбора из нескольких вариантов будущего... Эта смесь необходимости и случайности и составляет историю системы»¹⁰.

Строго говоря, риски могут быть и *n*-факторными, а не только трехфакторными. Представление риска в виде трехфакторного позволяет на уровне минимальной размерности рассматривать полную совокупность факторов, симптомов, бифуркаций и человеческого фактора. Позволим себе высказать гипотезу: неспособность представить риск в виде описанной выше пирамиды ключевых факторов говорит о недостаточной изученности данного риска. Как только мы разбиваем риск на факторы, возникает вопрос об их дислокации и динамике развития, а также и возможность управлять ими.

Пирамидальная модель приводит к возможности построения следующей процедуры оценки неопределенностей, связанных с данным риском.

0. Экспертная оценка неопределенности

1. Формулировка рискового события (что именно может произойти). Здесь возможно использовать базы данных и редакторы списков типовых рискованных событий. Диалог одного респондента с компьютером.

¹⁰ Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой. М.: Прогресс, 1986, С. 216–228.

2. Определение трех главных микрособытий. Возможен превентивный заблаговременный анализ существа и природы рискового события. Вспомогательный диалог одного респондента с компьютером.

3. Определение обстоятельств, которые могут привести к появлению симптомов (каждой из трех пар компонент по-отдельности). Здесь возможно использовать базы данных и редакторы списков типовых рисковых событий. Диалог одного респондента с компьютером. Возможен превентивный заблаговременный анализ существа и природы рискового события. Вспомогательный диалог одного респондента с компьютером.

4. Определение ролей и степени влияния человеческой компоненты.

5. Статистическая компьютерная обработка ответов группы респондентов.

6. Анализ динамики и других свойств бифуркационной ситуации данного рискового события. Выявление микрособытий-триггеров и выработка методов управления ими.

С оценкой неопределенности данного рискового события напрямую связаны пункты 3, 4, 5.

К вопросу о классификации и таксономии рисков

Какие бывают риски? Какие бывают неопределенности? Какие бывают ставки? Какие бывают потенциалы последствий?

От ответов на эти вопросы зависит то, как с данным риском или совокупностью рисков обращаться, какие требования выдвигать к управлению рисками, какие шкалы измерения применять и так далее. Иначе говоря, систематизированный перечень (реестр, регистр, модель) рисков организации — это основа представления ее рискового ландшафта и целесообразного формирования как риск-прогнозов, так и ответов на риски. В контексте превентивного управления фирмой классификация рисков лежит в основе практики общения с будущим.

Детальный список рисков фирмы, применимый в реалиях принятия решений, это дело конкретное и прагматическое. Только конкретное и детальное исследование фирмы может дать список рисков данной фирмы, но, чтобы проводить такие исследования, нужна теоретическая база, нужны классификаторы рисков. Общепринятых и стандартизированных классификаторов рисков фирм пока не существует, хотя ведутся их разработки.

Анализ рисков в любой организации можно производить только на основе многоаспектных классификаторов. Примем определение, позаимствованное из биологических классификационных методик: *систематизация рисков по одному признаку — это классификация, а много-*

мерная систематизация по нескольким признакам сразу — таксономия. Естественно, что эти классификаторы должны строиться на единой для всех отраслей теоретической базе, уточненной и детализированной под специфику каждой отрасли. Классификаторы и таксономии, на наш взгляд, должны в итоге получить статус отраслевых стандартов, которые детализируются до уровня стандартов внутрифирменных ¹¹. Построение достаточно подробных классификаций и таксономии рисков организации важно, так как на нее опираются мероприятия по конфигурированию конкретных программ управления рисками. Зачастую трудности выбора эффективных методов работы с данным риском и ошибки в этой области вызываются именно тем, что рассматриваемый риск недостаточно точно идентифицирован. Уже само отнесение риска к определенному классу с его характеристическими признаками может подсказать меры, с помощью которых можно на него воздействовать, защититься от него, застраховать, перенести или применить другие инструменты управления рисками, о чем еще пойдет речь.

Теоретически, совокупность классификаций в приложении к практическим потребностям конкретной организации позволяет предложить формат стандартного описания рисков, фрагмент которого показан в таблице 2-13. В результате набор рисков данной организации дополняется характеристикой каждого риска по каждому принципу классифицирования, что уже само по себе дает подсказку о том, какие инструменты манипулирования можно применять по отношению к каждому конкретному риску. На основе подобной таксономии можно интегрировать влияние разных групп рисков, присваивая рисковые веса каждой из групп и выводя на этой основе суммарный весовой показатель каждого риска.

Таблица 2-13. Формат многомерного классифицирования рисков — таксономии

Классификаторы	Риски			
	Риск № 1	Риск № 2	Риск № 3	...
Классификатор № 1	Группа 1.1	Группа 1.2	Группа 1.3	...
Классификатор № 2	Группа 2.1	Группа 2.2	Группа 2.3	...
Классификатор № 3	Группа 3.1	Группа 3.2	Группа 3.3	...
...	...	...	...	...

¹¹ Пример подобной весьма многообещающей с практической точки зрения классификации можно обнаружить в Соглашении Базель 2, где риски банков классифицируются по линиям бизнеса и типовым экспозициям.

Основы таксономии рисков на основе формулы $R = R(U(t), P^+(t), P^-(t), S(t), L, M)$ показаны на рисунке 2-7. На этой же основе возможна сводная типология рисков с применением 100-балльной оценки по каждому параметру (таблица 2-14).

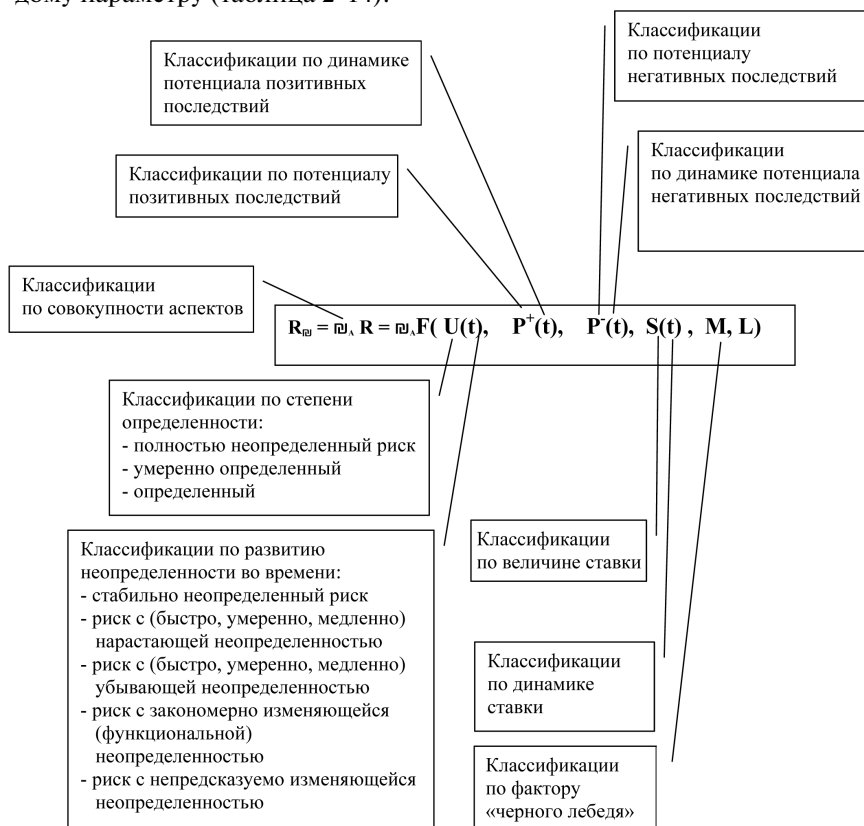


Рисунок 2-7. Таксономия рисков на основе общей формулы

Опираясь на предложенные в этой книге концептуальные углубления понятия риск и его параметров, рассмотрим те уточнения в подходах к классификациям и таксономии рисков, которые из них следуют.

Прежде всего, что следует из определения риска? Напомним определение.

Риск представляет собой приемлемо четко определенную характеристику ситуации, события или действия, в которых имеются достаточно определенные альтернативы и нечто ценное для заинтересованной стороны, что может претерпеть изменения, существенные для этой стороны, и существенно различное в отношении этих альтернатив.

Таблица 2-14. Фрагмент типологии рисков в зависимости от сочетания параметров по формуле $R=R(S, P^+, P^-, U)$

Шкала оценки рисков:		Примечания:			
1–33 малый		(1) В скобках показывается текущая тенденция изменения параметра			
34–66 умеренный		(2) В этом формате можно задавать вопросы о тенденциях изменения рисков при разных вариантах действий владельца риска			
66–100 большой		(3) Как сравнивать риски одного типа? По баллам в пределах различий одного параметра? А как сравнивать риски одного типа по разным параметрам?			
		(4) Как сравнивать риски разных типов? По одному параметру? По нескольким одним и тем же параметрам? По одному в каждом, но различным параметрам? По нескольким разным параметрам?			
№ типа риска	S ставка	P+ потенциал желательных перемен	P- потенциал нежелательных перемен	U неопределенность	R риск
1	99(-2)	99	99	99	Большой f(S,P+,P-,U) имеет смысл только при проектах, от которых нельзя уклониться или при наличии больших венчурных фондов (недостаточная приманка при высокой неопределенности – дорогая массовая лотерея с высоким штрафом)
2	99(-5)	95(0)	99(-4)	66(-1)	Большой с тенденцией к уменьшению ставки, снижению потенциала нежелательных перемен и к незначительному снижению неопределенности
3	99	99	99(-2)	33	Большой f(S,P+,P-) имеет смысл в проектах, которые допускают тщательное риск-планирование
4	99	99(2)	66	99(-2)	Большой f(S,P+,P-,U) имеет смысл только при проектах, от которых нельзя уклониться (недостаточная приманка при высокой неопределенности – дорогая массовая лотерея)
5	99(-3)	99(1)	66(-1)	66(-2)	Большой f(S,P+,P-,U) имеет смысл в проектах, которые допускают тщательное риск-исследование

Продолжение таблицы 2-14

№ типа риска	S ставка	P+ потенциал желательных перемен	P- потенциал нежелатель- ных перемен	U неопределен- ность	R риск
6	99	99	66	33	Умеренный f(S,P+,P-)
7	99	99	33	99	Большой f(S,P+,P-,U) имеет смысл только при проектах, от которых нельзя уклониться (недостаточная приманка при высокой неопределенности – дорогая массовая лотерея)
8	99	99	33	66	Большой f(S,P+,U) имеет смысл в проектах, которые допускают тщательное риск-исследование
9	99	99	33	33	Адекватный
10	99	66	99	99	Большой с завышенной ставкой
11	99	66	99	66	Большой с завышенной ставкой
12	99	66	99	33	Умеренный с завышенной ставкой
13	99	66	66	99	Большой с завышенной ставкой
14	99	66	66	66	Большой с завышенной ставкой
15	99	66	66	33	Умеренный с завышенной ставкой
16	99	66	33	99	Большой с завышенной ставкой
17	99	66	33	66	Большой с завышенной ставкой
18	99	66	33	33	Умеренный с завышенной ставкой
19	99	33	99	99	Большой с завышенной ставкой
20	99	33	99	66	Большой с завышенной ставкой

Отсюда следует, что риски можно классифицировать по следующим критериям:

- по степени их определенности, применяя различные шкалы оценки неопределенности;
- по их отношению к ситуации (ситуационные), событию (событийные) или к действию (активные);
- по типу ценности, на которую риск направлен.

Может оказаться полезной классификация рисков на основе их расположения относительно границы организации:

- исходящий из свойств среды — экзогенный
= среда бывает разной природы (социальная, физико-химическая, биологическая, экономическая, ...) и с разными свойствами (стабильная, переменная (ламинарная, турбулентная, кусочно-ламинарная...);
- исходящий из свойств владельца риска — эндогенный
= внутри организации можно выделить ключевые части, например, административную, инженерную, социальную, технологическую и инфраструктурную;
- исходящий из синергетики среды и организации, владельца риска, то есть риск, часть факторов которого расположены внутри организации, а часть — снаружи.

С точки зрения превентивного управления практически выделять классы рисков на основе их временной динамики, то есть рассматривать риски со стабильными параметрами и закономерно изменяющиеся риски:

- периодические,
- связанные с циклами жизни других объектов,
- сознательно включаемые людьми,
- стохастические (совершенно случайные),
- желательные и нежелательные,
- ожидаемые и неожиданные;
- реализовавшиеся и потенциальные;
- начальные и конечные;
- нарастающие, стабильные и убывающие.

В классификациях этого типа возможно рассмотрение рисков в следующих группировках, выделяемых по признаку стабильности отдельных рискованных параметров:

- (1) $U \neq \text{const}$, $P \neq \text{const}$, $S \neq \text{const}$;
- (2) $U = \text{const}$, $P \neq \text{const}$, $S \neq \text{const}$;
- (3) $U = \text{const}$, $P = \text{const}$, $S \neq \text{const}$;
- (4) $U = \text{const}$, $P = \text{const}$, $S = \text{const}$.

Тип источника опасности может иметь существенное значение для управления и приводить к выделению классов подобных, например, таким:

- антропогенные;
- техногенные;
- социогенные;
- экологические;
- космические.

Существенно важно разделять риски по двум принципиально разным группам. Первая — риски, исходящие от активных целеформирующих объектов: от личностей, от групп, от организаций и сообществ. Эту группу можно назвать активно-интеллектуальной. Вторая — это риски, источником которых являются безликие объекты, не имеющие собственных целей и способности действовать интеллектуально (сознательно). Понятно, что свойства рисков, из одной из этих групп могут кардинально различаться во многих отношениях.

Наши многолетние исследования и размышления о возможностях построения классификаций и таксономий рисков приводят к выводу о том, что, по-видимому, для построения не только стандартных, но даже типовых классификаторов рисков, их фундаментальные свойства еще недостаточно изучены. Представляется, что структурно устойчивая таксономия таких многомерных и разноплановых объектов теоретически возможна на основе предлагаемой нами общей формулы риска. С практических позиций превентивного управления рисками приходится классифицировать вновь и вновь в рамках стратегических решений и поэтапно по мере исполнения этих решений.

К вопросу об арифметике рисков

Н.В. Прежде, чем приступать к этому разделу книги, авторы просят читателя отнестись к нему, только как к идее. Мы публикуем этот материал с единственной целью: привлечь к нему внимание как к гипотезе, и если выяснится, что построение математической теории вероятностных рисков возможно, то привлечь к этой проблеме «свежие мозги».

Гипотеза: Нужна *арифметика рисков*.

В более общей форме это означает, что нужен новый язык описания рисков и их совокупностей.

Если мы знаем свойства отдельных рисков, то какие выводы мы смогли бы заблаговременно сделать относительно их совокупности? И наоборот, если мы знаем свойства совокупного риска, то какие выводы можно сделать относительно составляющих его частных рисков?

Что значат и справедливы ли следующие выражения?

- Если Риск А + Риск В = Риск С и Риск В + Риск А = Риск Д, то Риск С = Риск Д ?

Ответ зависит от того, что в этом контексте означают «+» и «=».

- Если Риск А > Риск В и Риск В > Риск С, то Риск А > Риск С?

- Если Риск А – Риск В = Риск С, то Риск А = Риск С + Риск В?

Означает ли Риск А + Риск В то, что риск А реализуется раньше В, или он образуется раньше В или еще что-то?

Язык описания рисков и соответствующая «арифметика рисков» должны учитывать закономерности подобные следующим:

1. Риск А влияет на Риск В, а Риск В влияет на Риск А. Это взаимовлияние возможно.
2. Если Риск А влияет на Риск В, а Риск В влияет на Риск С, то Риск А влияет на Риск С? НЕ обязательно.
3. Если Риск А усиливает Риск В, а Риск В усиливает Риск С, то Риск А усиливает Риск С.
4. Если Риск А усиливает Риск В, а Риск В ослабляет Риск С, то Риск А ослабляет Риск С.
5. Если Риск А ослабляет Риск В, а Риск В усиливает Риск С, то влияние Риска А на Риск С неопределенно.
6. Если Риск А ослабляет Риск В, а Риск В ослабляет Риск С, то Риск А усиливает Риск С?

Если Риск А представим как совокупность Риска В и Риска С, то:

1. Если Риск А убывает, то как это влияет на Риск В и Риск С?
2. Если Риск В убывает, то как это влияет на Риск А?
3. Если Риск В и Риск С независимы друг от друга, то как изменения влияют на Риск А?
4. А если Риск В и Риск С зависимы друг от друга?

Возможны ситуации:

- $R1 \neq f(R2)$, но при этом $R2 = f(R1)$, то есть первый риск не зависит от второго и в то же время второй – зависит от первого.
- Если $R1 \neq f(R2)$ и $R2 \neq f(R1)$, то $R1$ и $R2$ независимы.
- Если $R1 = f(R2)$ и $R2 = f(R1)$, то $R1$ и $R2$ взаимозависимы.
- Если $R1 \neq f(R2)$ и $R2 = f(R1)$, то $R2$ односторонне зависим от $R1$.
Можно $R1$ назвать запускающим риском, а $R2$ – запускаемым.

Для заданного множества рисков можно построить матрицу зависимостей между ними, условный пример которой приводится в таблице 2-15.

Таблица 2-15. Матрица зависимостей между рисками

Условные обозначения: $A \wedge B$ означает, что B усиливает A; $B \leftarrow A$ означает, что A ослабляет B

	R1	R2	...	Ri	...	Rn
R1		$< \uparrow$	...	$\leftarrow \wedge$	...	независимы
R2			...	независимы	...	$\uparrow$
...				...	...	...
Ri					...	$\leftarrow$
...						...
Rn						

Для малых изменений, возможно, имеет смысл пользоваться дифференциалами dP/dS , dP/dU , dS/dU . Требуется, однако, еще домыслить смысл этих дифференциалов и способы их вычисления, если это вообще возможно.

Гипотеза: Возможно построение правил многоаспектного сложения рисков с использованием таблицы 2-16. Ответ на вопрос о соотношении суммируемых и итогового риска получается по ранее предложенной в таблице 2-14 типологии рисков в зависимости от сочетания параметров по формуле $R = R(S, P^+, P^-, U)$. Суммируемые и результирующие риски могут сопоставляться по итоговым оценкам в соответствии с этой типологией и таким образом соотноситься по степени серьезности на основе их полных правильных описаний в соответствии с предложенным ранее форматом описания риска.

Таблица 2-16. Многоаспектное сложение рисков

R	S	U	+P	-P
R1	S1	U1	+P1	$\bar{P}1$
+ R2	S2	U2	+P2	$\bar{P}2$
= R3	$S3 = S1 + S2 + \Delta S$	$U3 = \max(U1, U2)$	$+P3 = P1 + P2 + \Delta P +$	$\bar{P}3 = \bar{P}1 \bar{P}2 + \Delta \bar{P}$
С учетом краткосрочных тенденций	$S3 + \Delta S_{tend}$	$U3 + \Delta U_{tend}$	$+P3 + \Delta S_{tend}$	$\bar{P}3 + \Delta S_{tend}$
С учетом долгосрочных трендов	$S3 + \Delta S_{tr}$	$U3 + \Delta U_{tr}$	$+P3 + \Delta S_{tr}$	$\bar{P}3 + \Delta S_{tr}$

Некоторые соображения об операциях с рисками:

(a) сложение рисков

$$R0 = R1 + R2 \neq R2 + R1 = R3$$

(b) вычитание рисков

$$R1 \neq R1 + R2 - R2 = R4$$

(с) возможны следующие ситуации:

$(R_1 + R_2)$ означает, что оба риска обрабатываются как один интегральный риск

$(R_1|R_2)$ означает, что риски обрабатываются по отдельности

с1. $R_2 > (R_1 + R_2) > R_1$

с2. $R_1 < (R_1 + R_2) < R_2$

с3. $R_2 < (R_1 + R_2) > R_1$

с4. $R_2 < (R_1 + R_2) = R_1$

с5. $R_2 = (R_1 + R_2) > R_1$

с6. $R_2 > (R_1 + R_2) < R_1$

с7. $(R_1 | R_2) > (R_1 + R_2)$ интеграция продуктивна

с8. $(R_1 | R_2) < (R_1 + R_2)$ интеграция контрпродуктивна

с9. $(R_1 | R_2) = (R_1 + R_2)$ ситуация зависит от прогноза развития рисков

$R = R(S, U, P)$

Сравним два риска $R_1(P_1, U_1)$ и $R_2(P_2, U_2)$. Предположим, что $S = \text{const}$, и сравним меры риска для всех возможных соотношений U и P .

Возможны следующие ситуации:

Ситуация 1.

$$P_1 < P_2$$

$$U_1 \approx U_2$$

В этом случае $R_1 > R_2$

Ситуация 2. Единственная ситуация неопределенности.

$$P_1 < P_2$$

$$U_1 < U_2$$

В этом случае для суждения о соотношении величин первого и второго рисков требуется дополнительный анализ ситуации и рискующего субъекта: что более рискованно (т.е. на что опаснее ставить ставку S ?) «Больший потенциал более неопределенных последствий или меньший потенциал менее неопределенных последствий»?

$$P = P(U)?$$

$$U = U(P)?$$

P и U независимы?

Ситуация 3.

$$P_1 < P_2$$

$$U_1 > U_2$$

В этом случае $R_1 > R_2$

Ситуация 4. Общая стабильность все три параметра почти не изменяются. Риск также почти стабилен за исключением точек бифуркации,

где развитие событий существенно зависит от малых изменений. Здесь нужен специальный анализ поведения систем в окрестности точки бифуркации, а также нужны критерии определения степени устойчивости системы в таких точках. А также нужны симптомы раннего оповещения

$$\begin{aligned} P_1 &\approx P_2 \\ U_1 &\approx U_2 \end{aligned}$$

В этом случае $R_1 \approx R_2$

Ситуация 5.

$$\begin{aligned} P_1 &\approx P_2 \\ U_1 &< U_2 \end{aligned}$$

В этом случае $R_1 < R_2$

Ситуация 6.

$$\begin{aligned} P_1 &\approx P_2 \\ U_1 &> U_2 \end{aligned}$$

В этом случае $R_1 > R_2$

Ситуация 7.

$$\begin{aligned} P_1 &> P_2 \\ U_1 &< U_2 \end{aligned}$$

В этом случае $R_1 < R_2$

Ситуация 8.

$$\begin{aligned} P_1 &> P_2 \\ U_1 &< U_2 \end{aligned}$$

В этом случае $R_1 < R_2$

Ситуации 4, 5 и 6 в совокупности демонстрируют ситуацию $S = \text{const}$ и $P = \text{const}$.

Ситуации 1, 4 и 7 в совокупности демонстрируют ситуацию $S = \text{const}$ и $U = \text{const}$.

При сравнении рисков как многоаспектных объектов следует ввести особый смысл в понимание соотношения «больше-меньше». Что значит, например, $R > R_1$? Возможные варианты показаны в таблице 2-17.

Приведенные в этом разделе идеи, вопросы и гипотезы убеждают в том, что для строгого манипулирования рисками нужен новый формализм, новый математический язык и новая логика, специфичные для работы со столь многомерными и многоаспектными объектами, как риски.

Пересечение типов потерь и приобретений создает еще одну классификацию рисков (таблица 2-18). Назовем ее классификацией по соотношению положительных и отрицательных последствий приобретения риска, то есть по соотношению

$$P^+ / (P^+ + S_1 + pS_2),$$

Таблица 2-17. Матричное сравнение рисков R и R_i по совокупностям параметров SPU

Примечание: При разделении показателя R на R^+ и R^- описание становится существенно сложнее, возникают неопределенные ситуации, при которых сравнение рисков требует дополнительных исследований, но продуктивность предлагаемого подхода сохраняется.

S ставка	P потенциал	U неопределенность	Соотношение рисков R и R_i
$S > S_1$	$P > P_1$	$U > U_1$	$R > R_1$
$S < S_2$	$P < P_2$	$U < U_2$	$R < R_2$
$S > S_3$	$P < P_3$	$U > U_3$	$R < R_3$
$S < S_4$	$P > P_4$	$U < U_4$	$R < R_4$
$S > S_5$	$P < P_5$	$U < U_5$	$R < R_5$
$S < S_6$	$P > P_6$	$U > U_6$	$R < R_6$
$S < S_7$	$P > P_7$	$U > U_7$	$R < R_7$
$S > S_8$	$P > P_8$	$U < U_8$	$R > R_8$

где p — учетная ставка инвестированных средств, которые могут быть возвращены в случае реализации рискового события.

Если ставка стабильна, то можно видеть одни закономерности, а если ставка изменяется, то соотношения рисков могут изменяться в зависимости от скорости и направления изменения ставки. Верхняя граница ставки определяется рисковыми лимитами.

* * *

Вопросы, которые следует задать рискователю:

1) $S_1(t)/W$ *невозвращаемая ставка велика для нас или нет?*

$S_1(t)/W \leq S_{1t}$, в противном случае риск неприемлем. Лимит S_{1t} устанавливается руководством организации и является частью характеристики рискового аппетита, того, кто имеет право устанавливать такие ограничения.

Чем больше $S_1(t)/W$, тем выше оценка риска R .

2) $S_2(t)/W$ *возвращаемая ставка велика для нас или нет?*

$S_2(t)/W \leq S_{2t}$, в противном случае риск неприемлем. Лимит S_{2t} устанавливается руководством организации и является частью характеристики рискового аппетита, того, кто имеет право устанавливать такие ограничения.

Чем больше $S_2(t)/W$, тем выше оценка риска R .

3) *Приемлема ли динамика обеих ставок во времени?*

$R(t_0, t_1) \leq R(t_0, t_2)$

Три периода T_s — краткосрочный, T_m — среднесрочный, T_f — долгосрочный.

Таблица 2-18. Классификация рисков по соотношению положительных и отрицательных последствий приобретения риска

Примечание: В поле матрицы указаны номера групп, по которым классифицируются риски. Поведение участников рискованной ситуации различается в разных классификационных группах. Это поведение еще предстоит исследовать и теоретически, и экспериментально.

Приобретения P ⁺	Потери (P ⁻ +S ₁ + dS ₂)					
	определенно необходимое и незаменимое сегодня	неопределенно необходимое и незаменимое сегодня	избыточное на данный момент	определенно незаменимо необходимое в будущем	неопределенно незаменимо необходимое в будущем	избыточное на данный момент и в будущем
определенно необходимое незаменимое сегодня	1 Шило на мыло 50/50	2 55/45	3 Приемлем жестко краткосрочный	4 Приемлем жестко краткосрочный	5 Краткосрочный и жестко среднерочный	6 Искать риск для приобретения
неопределенно необходимое незаменимое сегодня	7	8	9	10	11	12
избыточное на данный момент	13	14	15	16	17	18
определенно незаменимо необходимое в будущем	19	20	21	22	23	24
неопределенно незаменимо необходимое в будущем	25	26	27	28	29	30
избыточное на данный момент и в будущем	31	32	33	34	35	36

Каковы эти периоды для нас?

$$S_1(T_s) / W \leq S_{1s}$$

$$S_1(T_m) / W \leq S_{1m}$$

$$S_1(T_p) / W \leq S_{1f}$$

$$S_2(T_s) / W \leq S_{2s}$$

$$S_2(T_m) / W \leq S_{2m}$$

$$S_2(T_p) / W \leq S_{2f}$$

И снова, эти показатели могут быть ограничены рисковыми лимитами.

4) $S_1(t) + S_2(t) = S$. О чем говорят соотношения $S_1(t)/S$, $S_2(t)/S$ и $S_1(t)/S_2(t)$?

Должна ли ставка S дисконтироваться на изменение процентной ставки и инфляцию?

Чем меньше соотношения $S_1(t)/S$, $S_2(t)/S$ и $S_1(t)/S_2(t)$, тем меньше оценка риска R .

5) Приемлемо ли соотношение $S/\sum P_n$? То есть приемлема ли обещаемая тотальная (с учетом всех видов P) эффективность инвестиции?

6) Из чего состоят $S_1(t)$ и $S_2(t)$, то есть каковы калькуляции инвестиции? Нет ли в них жизненно необходимых для выживания рискотателя компонент?

$$S_1(t) = \sum_j S_{1j}(t)$$

$$S_2(t) = \sum_j S_{2j}(t)$$

7) Получается совместимая система условий (ограничений)?

Функционал $f\{G\mathcal{E}A\}$: Рисковый аппетит, опыт и интуиция оценщика

Одно и то же рисковое событие разные люди оценивают по-разному. К тому же, формулировка риска также влияет на выбор альтернатив. Об этом пишут многие психологи-экспериментаторы. Поведение людей под риском это сложный феномен.

Поведение в рискованных ситуациях может различаться по:

- *Периодам жизни:* Младенчество, детство, отрочество, юность, молодость, зрелость, увядание, старость. На каждом этапе поведенческая реакция на риск изменяется.
- *Возрасту:* Дети в большинстве своем неопытны и, соответственно, неосторожны. Юноши и девушки «круты» и довольно безрассудны. Многие старики становятся очень осторожными.
- *Полу:* Женщины, как правило, более осторожны и благоразумны, чем большинство мужчин.

- *Уровню накопленного благосостояния:* Бедные люди, им почти нечего терять, смелее богатых и готовы рискнуть. Богатые склонны скорее сохранять накопленное, чем рисковать им ради нового богатства.
- *Национальности:* В течение нескольких лет в середине 70-х гг. Прошлого века проводились исследования различий между руководителями из разных стран. Выяснилось, что чувствительность и терпимость к риску (рисковая толерантность) руководителей из Бельгии, Германии и Австрии значительно ниже, чем у японцев и голландцев. В то же время американские менеджеры имели самую высокую рисковую толерантность. Такой результат можно трактовать по-разному, но то, что это различие имеется, и то, что оно может оказаться существенным, не вызывает сомнений.
- *Видам риска и самооценке:* Можно рискнуть и проиграть в казино. Для одних это благородное дело. А для других — идиотизм. Одну вещь мы не боимся потерять, а ради сохранения другой готовы броситься в горящий дом.
- *Формулировка задач на принятие рискованных решений*¹².
- *Степени информированности:* Если на край стола в многолюдной аудитории поставить стакан с жидкой взрывчаткой нитроглицерином и никому об этом не говорить, ожидаемость того, что кто-нибудь неосторожно смахнет этот стакан на пол будет одной. Но если, ставя стакан (даже просто с водой) на стол и предупредить всех, что это нитроглицерин, то следует ожидать от людей гораздо большей осторожности.
- *Индивидуальной склонности к риску,* которая по-разному проявляется на разных должностных позициях, которые одна и та же личность занимает по мере развития карьеры.
- *Социальному типу личности:* Поведение индивидуума под риском подвержено влиянию группового отношения к риску, что проявляется в конформизме и нон-конформизме.
- *Типу темперамента:* Например, меланхолик, холерик, флегматик и сангвиник по-разному ведут себя под риском.

Имеются и другие более тонкие различия.

По природе своей *не все люди и не всегда склонны уходить от риска, но всегда нацелены на предотвращение потерь.* Чтобы адекватно воспринимать оценки разных индивидуумов нужно вводить поправку на их психологический тип рискованного поведения.

¹² Об этом см., например, Канеман Д., Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы // Психологический журнал. 2003. Т. 24. № 4. С. 31—42.

Победы и поражения многолики. Человеческое восприятие текущей ситуации как ситуации поражения или выигрыша влияет на то, насколько мы стремимся избежать риска. В ситуации выигрыша большинство людей не склонных к игромании и адреналиномании теряют склонность к риску и рискованным сделкам, так как хотят удержать приобретенное. Когда люди терпят нарастающие убытки, они становятся более склонными к риску. Эта асимметрия действует в отношении финансовых рисков, но может действовать и в более абстрактных сферах, таких, как репутация и желание сохранить позитивный настрой. Однако следует иметь в виду одно усложнение: наше восприятие победы меняется от случая к случаю. Человек, получивший премию в один миллион рублей, может вести себя как потерпевший поражение, если он ожидал получить два миллиона и уже купил с этим расчетом большой дом. Менеджеры, понесшие большие убытки, могут вести себя как победители, если эти убытки меньше, чем ожидалось. Исследования, к примеру, показывают, что выбор того или иного курса лечения определяется тем, какими данными располагают пациенты: о количестве вылечившихся или о количестве летальных исходов. И эти «точки отсчета» меняются со временем.

Таким образом, рассматриваем ли мы деньги или жизни, при принятии решений люди болезненно воспринимают любые потери. Эта запрограммированная иррациональность основывается на бережном отношении к статус-кво: в большинстве случаев люди скорее стремятся защитить достигнутое, нежели желают достичь каких-то дополнительных результатов сверх запрограммированного уровня.

Еще одна фундаментальная закономерность, состоит в том, что **люди часто пользуются интуитивным способом принятия решений на основании сложившихся стереотипов, пренебрегая при этом важной информацией.**

Одни и те же люди в разной социальной обстановке общаются с риском по-разному (человек, который был героем на войне, может в мирное время спастись перед бюрократом и проявить гражданское малодушие).

Страховщикам давно известно, что *разные люди имеют различный рискованный профиль*. Неудачники все время попадают в истории и аварии. Есть люди, которые не выносят риска. Если риск-менеджер знает тип склонности к риску каждого ключевого сотрудника в руководящем составе его компании, то программа управления рисками может стать более реалистичной с учетом этих индивидуальных особенностей. Если страховщик знает то же о своем потенциальном страхователе, ставка премии по полисам последнего будет точнее. Это используется при страховании водителей: чем дольше не попадаешь в аварии, тем дешевле твоя страховка.

Внутренняя предрасположенность индивидуума к риску представляется **врожденной или воспитанной личностной характеристикой**. Эта предрасположенность может определять способы восприятия риска и влиять на то, воспринимаем ли мы ситуацию как перспективную или угрожающую. Исследователи обнаружили важный элемент личности, относящийся к риску, — склонность к поиску новых впечатлений. В этот личностный аспект входят:

- поиск острых ощущений
- поиск опыта
- чрезмерная активность и склонность к действию
- подверженность скуке.

В ходе исследований установлена связь между поиском новых ощущений и некоторыми типами рискованного поведения, такими, как принятие финансовых решений, азартные игры, экстремальные виды спорта, социально опасное поведение и неосторожное вождение. Здесь часто проявляется **склонность к преуменьшению риска**: по мнению многих, любой риск бледнеет рядом с возможными приобретениями, которые с ним связаны. Люди же, у которых склонность к поиску новизны выражена не так ярко или имеет неконкурентную ориентировку (путешествия, наука, творчество), и которые по природе своей более страдательны, больше думают о возможных потерях. Для таких людей самая большая ценность — покой.

Исследовательская группа П. Словика из университета штата Орегон показала, что существует еще два важных элемента восприятия риска: **фактор страха** (то, насколько мы боимся потенциального исхода) и **фактор контроля** (степень владения ситуацией). Когда риски сопровождаются и страхом, и отсутствием контроля, они воспринимаются как очень серьезные. Например, риск аварии пассажир ощущает гораздо сильнее водителя, даже если пассажиру известно, что водитель очень опытен. На финансовых рынках значимы оба фактора: страх потерять и ожидание неудачи. По словам одного опытного трейдера, «мы часто принимаем решения скорее из страха потерпеть неудачу, чем в надежде выиграть».

Итак, люди по-разному оценивают риск. Их склонности в этом отношении изменяются, но не слишком быстро. Поэтому при использовании формулы риска следует делать поправки на рисковый психологический портрет оценщика и периодически уточнять этот портрет.

Паттерны опыта и рискового аппетита оцениваются по-отдельности, после чего данному оценщику, обладающему специфической парой оценок A и G , придается соответствующий поправочный коэффициент $f\{G/A\}$ в поле матрицы, который используется в формуле оценки риска.

Фактор L: Сожалений

В нашем контексте сожаление это чувство досады, раскаяния и профессиональной несостоятельности, вызываемое сознанием упущенной возможности или непоправимости допущенной ошибки лица принявшего неправильное решение о риске. Сожаление может стать ощущением вины, если впоследствии, после выбора неправильной ветви бифуркации, выяснится, что решатель имел возможность своевременно увидеть неправильность своего выбора. Сожаления, как и практически все в оценке риска, может быть многоаспектным. Решатель должен тщательно убедиться в том, что в рассмотрение были приняты все возможные решения и анализ риска был действительно целостным, а упрощения оправданы.

Марку Твену приписывается высказывание о том, что «через двадцать лет мы будем больше сожалеть о том, чего не сделали, чем о том, что сделали».

При оценке риска по предлагаемой формуле, чем выше возможность упустить что-то, а так же чем больше вероятность того, что последствия всех вариантов развития событий могут стать известны постфактум, тем выше должен оцениваться фактор L.

Фактор сожалений L связан, как минимум, с двумя параметрами, а именно с рисковым аппетитом данного индивида или организации A и с ценностями под данным риском V_r . Рисковый аппетит может быть измерен той долей общего состояния организации, которую тот готов потерять по данному риску на таком уровне фактора сожалений, который приемлем для него в данный момент и на предсказуемое будущее, то есть на максимальном уровне V_r . В предельном варианте эта потеря может характеризоваться переходом рискующей организации в существенно другое устойчивое состояние. Сходно с этим оценивается и рисковый аппетит A. В самом общем виде все эти характеристики риска можно связать следующей формулой:

$$A = A(L; V_{r \max})$$

$$V_{r \max} = \lim_{r \rightarrow \max} V_r$$

$$0 < L = I Y / W < 1$$

Таким образом, можно ввести меру рискового аппетита:

$$A = L V_{r \max} = I Y / W \lim_{r \rightarrow \max} V_r$$

где I – индивидуальный коэффициент страдательности решателя (для краткости и ясности будем так называть ЛПР), который является психологической характеристикой этого человека и оценивается в баллах по психологическим шкалам подобным шкале Ликерта. Разные люди

склонны к переживаниям по поводу неслучившегося по-разному. Этот показатель может изменяться от патологического экстрима полной эмоциональной тупости $I = 0$ до другого патологического экстрима $I = 1$, которым можно характеризовать безутешных психопатов. Можно предположить, что по этой характеристике люди в среднем распределяются по колоколообразному распределению. Лидеры и руководители, возможно, имеют смещение максимума статистического колокола в сторону $I = 1$ от точки $I = 0,5$.

Y — известные или предвидимые упущенные бенефиты, сведенные к единой денежной оценке. Разные люди, по-видимому, по-разному предвидят или оценивают пост-фактум упущенные выгоды и к тому же они оценивают их довольно нечетко. Поэтому при измерении этого параметра может подойти методология дефаззификации, развиваемой в рамках нечеткой математики и логики.

W — совокупное благосостояние riskующего субъекта в денежном выражении.

Ранее, при рассмотрении общей формулы риска, уже упоминалось, что люди имеют разную психологическую чувствительность к сожалению о несбывшемся. Одни быстро забывают о неудачах, а другие могут долго страдать по этому поводу. Следовательно, нужно ввести еще один параметр $0 < L \leq 1 + \Psi$, где Ψ — психологическая характеристика предела чувствительности (страдательности) решателей. Для определения этого параметра у оценщиков риска могут применяться специальные психологические тесты, которые психологи могли бы достаточно надежно разработать.

Допустим, риски проанализированы с помощью методик и возможные комплексы инструментов воздействия на рисковую позицию осознаны. Теперь необходимо выразить возможности превентивного управления через альтернативы сценариев. В управленческой литературе часто встречается пассивное деление сценариев на оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. С точки зрения превентивного управления более продуктивным представляется деление сценариев возможного развития событий на три типа:

- без управленческого вмешательства,
- с умеренным вмешательством,
- с серьезным вмешательством.

Именно с этих позиций построен подход к принятию решений на основе анализа рисков, предложенный Р. Дембо и А. Фрименом¹³. (Их

¹³ Dembo R. S., Freeman A. Seeing Tomorrow: Rewriting the Rules of Risk. John Wiley and Sons, Inc. N.Y. 1998, P. 46.

общая концепция иллюстрируется рисунком 2-8). Рассмотрим пример принятия решений, связанный с коровьим бешенством в Великобритании (1995–1996 годы).

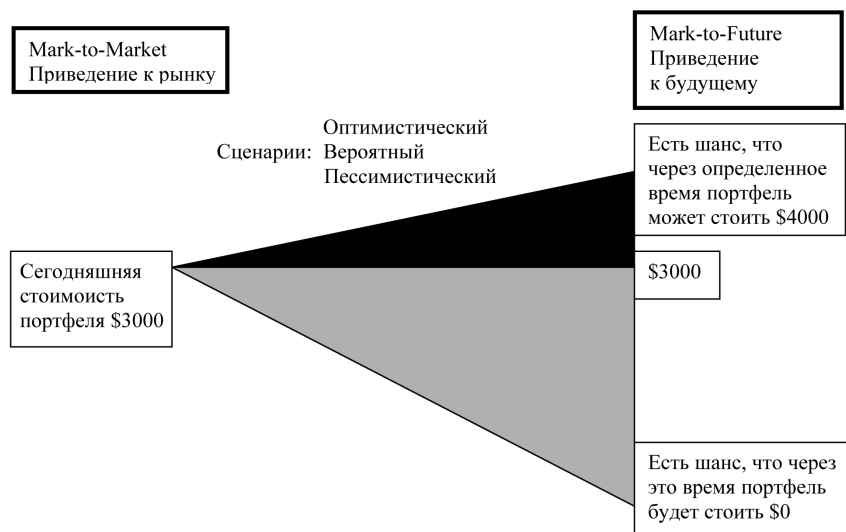


Рисунок 2-8. Иллюстрация к определению фактора сожаления по Р. Дембо. Предлагаемое решение о вступлении в эту сделку имеет потенциал подъема $\$4000 - \$3000 = \$1000$ и потенциал сожания $\$3000 - \$0 = \$3000$

Для анализа необходимо построить экспертную (а если возможно — расчетную) матрицу издержек (таблица 2-19).

Имеется три сценария управленческого вмешательства в риски, связанные с данной проблемой:

- ничего не делать;
- умеренное вмешательство (частичная выбраковка скота);
- серьезное вмешательство (полная проверка и забой больных животных).

Сценарий по уровню негативных последствий (*заражение людей*) по каждому сценарию таков: *ноль* (ноль), *небольшое* (низкие), *среднее* (средние), *многочисленное* (высокие).

Заполняем матрицу принятия решения (Экспертная оценка и/или расчеты):

Таблица 2-19. Матрица принятия решения о коровьем бешенстве в Великобритании

Матрица издержек		Сценарии по уровню негативных последствий			
		Ноль	Низкие	Средние	Высокие
Альтернативы ответа на риск	Ничего не делать	0	20	50	100
	Умеренное вмешательство	10	20	35	60
	Серьезное вмешательство	40	42	45	50

Если никто из людей не заразится, а правительство ничего не делало, то себестоимость управленческого решения — 0. Умеренное вмешательство обойдется в этом случае в 10 единиц расходов, а серьезное в 40.

Если ничего не делать, то при низком уровне заражения людей издержки составят 20 единиц, при среднем 50, а при высоком 100.

Нижние строки заполняются из предположения, что среднее вмешательство снизит уровень заражения на 50%, а серьезное вмешательство — на 90%.

Матрица может использоваться для поиска решений. Кроме того, с ее помощью можно выразить «рисковый аппетит» управленца, принимающего решение.

Если нам кажется, что мы счастливики, то принимается решение — минимум: ничего не делать, а «Бог не выдаст — свинья не съест». Но если все же при этом решении нам сильно не повезет, то последствия будут самые дорогие (100).

Если же мы сверхосторожны, то принимается решение «из множества зол выбирают наименьшее». Это решение минимакс (минимум максимумов). Логика такова. По каждому сценарию задается вопрос о том, какие самые тяжелые последствия может повлечь данный сценарий?

Из всех вариантов выбирается тот, который имеет самый низкий показатель потерь. В данном случае это вариант серьезного вмешательства, в результате которого при самом неприятном развитии событий потери будут наименьшими, то есть наименьший из 100, 60 и 50. Р. Дембо и А. Фримен предлагают новую логику с расчетом показателя с поэтическим названием «сожаление» (regret). Все начинается с матрицы издержек. Зададимся вопросом: «Какая стратегия приводит к наилучшим результатам при каждом варианте развития событий?» (таблица 2-20).

Для варианта развития событий «Негативные последствия = 0» наилучшая стратегия «ничего не делать» — издержки 0, сожалений 0. При умеренном вмешательстве мы будем сожалеть о зря потраченных 10 единицах, а при серьезном — о 40. Если жизнь выберет вариант «Не-

Таблица 2-20. Матрица сожалений

Матрица издержек		Сценарии по уровню негативных последствий			
		Ноль	Низкие	Средние	Высокие
Стратегии	Ничего не делать	0	0	15	50
	Умеренное вмешательство	10	0	0	10
	Серьезное вмешательство	40	22	10	0

гативные последствия низкие», то мы не будем сожалеть о 20 единицах потраченных, в случае выбора нами стратегий «ничего не делать» и «умеренное вмешательство». Значит, сожаления в соответствующих клетках будут равны нулю, а по стратегии «серьезное вмешательство» нам будет жалко 22 зря потраченных единиц (42-20). При сценарии «средние негативные последствия» наилучший результат по издержкам даст стратегия «умеренное вмешательство». Мы не будем сожалеть о потраченных при этой стратегии 35 единицах, значит, в соответствующей клетке поставим ноль. По отношению к этому развитию событий другие варианты вызовут у нас сожаления о 15 (50–35) и 10 (45–35) единицах, потраченных напрасно. Аналогичный расчет дает показатели сожаления по последнему столбцу. Логика минимакс в применении к таблице сожалений дает аргументы в пользу стратегии умеренного вмешательства. Возможно, это не слишком строгое решение, но новый продуктивный поворот темы, принятия решений.

Итак, очевидно, что риск занимает ключевое место в процессе принятия управленческих решений.

Фактор М: Черные лебеди из неизведанного

Этот фактор включен в формулу потому что решения в сфере принятия решений о риске почти всегда базируются на неполной и не совсем точной информации. Можно не совершить никаких ошибок и все же проиграть. Такова жизнь. Многие вещи не только трудно предсказать, но они бывают непредсказуемы в принципе. Следует отличать риск реализации черного лебедя от форс-мажора. Первый почти или полностью непредсказуем. Второй же вполне предсказуем, но в случае реализации непреодолим. Риск появления черного лебедя существует всегда.

Столь живописное название этому виду событий дал публицист Н. Талеб (Taleb) в своей недавно опубликованной книге. Книга бесспорно интересная и захватывающая. С научной точки зрения, однако, она весьма неглубока. В нашей работе не ставится задача критиковать чьих-

либо концепций. Единственно бесспорной заслугой Н.Талеба является привлечение внимания к необходимости учета неполной предсказуемости в процессе принятия рискованных решений. Вот с какого рассуждения начинается его книга.

До того, как была открыта Австралия, Старый Свет был убежден, что все лебеди — белые. Вера эта основывалась на многовековом опыте. А тем временем, это хорошо иллюстрирует серьезное ограничение человеческого способа познания мира через наблюдения или непосредственный опыт и недолговечные знания. Единственный вновь обнаруженный факт может разрушить знание, которое сформировалось при наблюдении миллионов белых лебедей.

Черным лебедем — предложено называть рисковое событие со следующими признаками:

- серьезное отличие от любых ожиданий
- редкость
- трудность или даже невозможность априорного предсказания
- очень большие последствия
- апостериорная (но ранее не высказывавшаяся) объяснимость и «предсказуемость».

Проявление этого фактора всегда неожиданно для рискотелателя. Комбинация низкой предсказуемости и значительных последствий черных лебедей делает учет возможности их появления трудной задачей. Люди склонны действовать так, как если бы черных лебедей не существовало, хотя от них в судьбоносных решениях зависит очень многое. Иногда возможность появления черного лебедя делает то, что неизвестно, важнее того, что известно на момент принятия рискованного решения. Однако, общий уровень исследованности сферы, в которой осуществляется данная рискованная деятельность, это и есть основа оценки фактора М. Сравнивая различные сферы деятельности, эксперты могут сказать, которая из них более чревата неожиданностями. Соответственно, они могут дать приблизительную сравнительную оценку каждой из этих отраслей. К примеру, о чем предупреждают рейтинговые агентства, повышая или снижая рейтинг той или иной страны? Об ожидаемости конкретных событий? Нет. Они предупреждают об увеличении общей возможности неожиданностей, связанных с этой страной.

Оценивать степень непредсказуемости непросто. Однако, можно сократить или ранжировать зоны непредсказуемости.

Напомним, что рискующие системы имеют три вида среды: внутреннюю среду, ауру и несколько зон наружной среды. Все эти среды населены стейкхолдерами, предсказуемость поведения которых зависит от их собственных характеристик и от обстановки в зоне, где они

функционируют. В судьбе данного лица или организации и в принимаемых ими рисках заинтересованы многие другие лица и/или организации. Их и называют стейкхолдерами (stakeholders), сопричастными или заинтересованными сторонами.

Списки стейкхолдеров и зон различных сред довольно длинны.

Список зон сред организации:

- Внутренняя среда
 - о АС
 - о ШС
 - о ПС
 - о ИС
 - о СС
- Релевантная среда (Аура)
 - о Район
 - о Отрасль
 - о Страна
 - о Регион
 - о Мировое сообщество
- Внешняя среда
 - о Район
 - о Отрасль
 - о Страна
 - о Регион
 - о Мировое сообщество

Обстановка в различных зонах изменяется во времени и может быть оценена качественной шкалой, которая, в свою очередь, может быть и оцифрована значениями фактора **М**, к примеру ¹⁴, так:

- Турбулентная (1)
- Кусочно-ламинарная (0,8)
- Пульсирующая (0,5)
- Ламинарная (0,4)
- Стабильная (0,1)
- Стагнирующая (0,2).

Предсказывать непредсказуемое трудно, но не совсем уж невозможно. На основе этих соображений можно оценивать фактор черного лебедя на краткосрочную T_s , среднесрочную T_m и долгосрочную T_L перспективы, используя «карту» предлагаемую нами на рисунке 2-9. Каж-

¹⁴ Показанные здесь числовые значения предложены лишь для ориентировки. Выявление надежных значений требует проведения специальных исследований.

дая клетка рассматривается экспертами по-отдельности, а затем подвергается специальной математической обработке для получения наиболее корректного показателя **М**. Наиболее опасные зоны можно пометить цветом для наглядности. Таким образом можно сузить сферу наиболее опасных черными лебедями и получить более адекватный числовой показатель для формулы риска.

Зоны сред	Стейкхолдеры											
	акционеры			кредиторы			руководители			страховщики		
	T _s	T _m	T _L	T _s	T _m	T _L	T _s	T _m	T _L	T _s	T _m	T _L
Внутренняя:	<i>Общую рисковую температуру внутренней среды можно оценить по методике Симмонса</i>											
- АС	1			0,4	0,5	1						
- ШС		0,5										
- ИС												
- ПС	0,1											
- СС												
Аура:	<i>Общую рисковую температуру внутренней среды можно оценить по специальной методике</i>											
- Район												
- Отрасль												
- Страна												
- Регион												
- Глобус												
Внешняя среда:	<i>Общую рисковую температуру внутренней среды можно оценить по специальной методике</i>											
- Район												
- Отрасль												
- Страна												
- Регион												
- Глобус												
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Примечание: В клетках матрицы для иллюстрации показываются значения фактора **М** по условной шкале: Турбулентная (1); Кусочно-ламинарная (0,8); Пульсирующая (0,5); Ламинарная (0,4); Стабильная (0,1); Стагнирующая (0,2).

Рисунок 2-9. Формат карты составляющих фактора черного лебедя на краткосрочную T_s, среднесрочную T_m и долгосрочную T_L перспективы (фрагмент)

Дополнительные оценки общей рискованной обстановки в разных зонах сред организации могут получаться на основе специализированных методик. Нужно учитывать еще и прогнозируемую динамику всех параметров и риска в целом (паттерн развития) по шкале «растет – стабилен – уменьшается – колеблется» на ближайшую, среднесрочную и долгосрочную перспективу. Прогноз зависит от свойств периода времени, на который он делается, момента принятия решения о приобретении риска, момента начала экспозиции под этот риск, периода пла-

нирования (горизонта риска), момента прекращения экспозиции и момента прекращения существования данного риска.

Об интегрируемости рисков

Анализ рисков представляет собой сложную и специфичную процедуру с использованием многих методов. Некоторые из этих методов снабжены математическим аппаратом, некоторые более ориентированы на экспертные методы, опыт и здравый смысл. В контексте нашего исследования достаточно знать лишь то, что эти методы имеются, и что их применение по мере необходимости может быть организовано с привлечением профессионалов. В результате диагностики риск-менеджеры получают описание рискового ландшафта и спектров организации и, если нужно, ее клиентуры, партнеров, контрагентов и целесообразно определенной внешней среды; материал для анализа рисков; характеристику проблем организаций и базу для разработки специфических свойств структуры и программ управления рисками.

Рост многообразия финансовых инструментов и технологий обработки информации привели к возможности более детального и взаимосвязанного управления большим числом рисков. В 1990-е годы эти возможности начали консолидироваться в концепции интегрированного риск-менеджмента, который заключается в целостном структурном (таблица 2-21) и целенаправленном исследовании рискового ландшафта организации, в выявлении ее актуального и прогнозируемого риск-профилей как единого комплекса и в управлении им с помощью общекорпоративной стратегии. Суть этого подхода в идеях пластичности рискового профиля, взаимовлияния различных рисков и эквививальности методов риск-менеджмента: можно с одинаковым результатом для совокупного риска компании брать под управление различные наборы рисков и применять к ним различные инструменты риск-менеджмента. Иначе говоря, понятие «интеграция» относится и к совокупному управлению рисками с совокупным использованием его инструментов. Интеграция ориентируется на синергетическое управление совокупным риском фирмы, а не каждым риском в отдельности. Общий принцип здесь взят из страхования, который гласит, что защита от совокупного риска почти всегда стоит меньше, чем сумма покрытий рисков по отдельности, даже когда индивидуальные страховые премии приемлемы с актуарной точки зрения ¹⁵. Воздействуя на отдельный частный риск, риск-менеджер может создать новый риск или усугубить

¹⁵ L. Meulbroek, Integrated Risk Management to the Firm. HBS Working paper, Boston, MA, 2000.

Таблица 2-21. Табличный формат карты размещения рисковых экспозиций по организационной структуре организации

		Структурные модули											
		Внутренние						Внешние					
		Производственная система	Инженерная система	Обслуж. система	Админ. система	Соцум		Поставщики	Потребители			...	
Источники перемен, генерирующих риски	Природные												
	Техногенные												
	Экономические												
	Человеческие (антропогенные и социогенные)												
	Гносеологические (нехватка знаний)												
	Неясные												
	Смешанного типа												

другой ранее существовавший риск. Обоснованно и удачно воздействуя на совокупный риск, риск-менеджер может увеличивать некоторые частные риски, которые, возможно, будут вредоносны для отдельных частей фирмы, но будучи интегрированы с другими — продуктивными — частными рисками и парированными общей стратегией, в конечном счете окажутся дешевле, чем если бы они управлялись по отдельности.

Риск-менеджеры сталкиваются с все более масштабными и комплексными задачами по защите стабильности своих фирм во все более нестабильном окружении. Растет число фирм, которые, хорошо выдерживая эти условия, внедрили у себя интегрированные программы управления рисками. Интегрированный подход — это комплексный (целостно-структурный) подход к рискам и возможностям организации. Такой комплексности можно добиться, только используя методы программного управления. Иначе говоря, риск-менеджер фирмы должен составлять, внедрять и обновлять особые программы превентивного управления рисками сообразно с изменениями стратегии и тактики управления организацией в обозримой перспективе.

Идея интеграции на основе программного подхода настолько овладела умами риск-менеджеров во всем мире, что конгресс Международной федерации ассоциаций управления рисками и страхования (IFRIMA), проведенный в октябре 2002 года в Йоханнесбурге, был полностью посвящен именно путям и опыту создания интегрированных систем и соответствующих организационных программ управления рисками. Этот подход принят и в новейших учебниках для директоров корпораций.

Уровень потерь в организации зависит от хорошего риск-менеджмента. Здравый смысл и опыт подсказывают, усиление риск-менеджмента ведет к его удорожанию и к снижению потерь. И это так при условии, что риск-менеджмент осуществляется качественно. Однако, эта зависимость не прямолинейна, для своей реализации она требует создания специального организационного механизма функции управления рисками.

Все сказанное до сих пор об интегративном управлении в равной мере относится к любой организации: и к банкам, и их корпоративным клиентам. Из-за того, что финансовые портфели и даже отдельные сделки, с которыми работает банк, подвержены множеству рисков разного типа одновременно, эти риски оказываются взаимосвязанными. Развитие одних рисков может и усиливать, и ослаблять другие (таблица 2-22), иногда создавая возможность каскадного развития ситуации (эффект домино). Они могут быть связаны через разные свои параметры и проявляться в разных аспектах. Все эти риски, как впрочем и другие, могут быть взаимозависимы, усиливая или ослабляя действия друг друга причем это влияние направленно на целый спектр ценностей, которыми располагает банк. Пересечение континуума рисков с перечнем ценностей создает формат оценки рисков банка — его генеральную карту рисков. В клетках таблицы, которая описывает это пересечение можно поместить стоимостные, временные и организационные характеристики рисков, получив при этом полный (теоретически) рисковый ландшафт банка. Пример банков, развиваемый в рамках базельского процесса, вполне подходит как методический образец для организаций других отраслей.

Тот факт, что кредитный, рыночный, операционный и прочие (не включенные пока в схему Базель 2) риски взаимосвязаны и могут быть под интегративным управлением, хорошо известен и все больше обсуждается специалистами. Более того, в дополнение к ключевым риск-индикаторам (KRI) специалисты приступили к конструированию интегральных ключевых риск-индикаторов (integrated key risk indicators, IKRI)¹⁶. В последние

¹⁶ См., например, довольно подробный обзор этого вопроса, пожалуй, в лучшей книге по этому вопросу: Akkizidis I., Kalyvas L., Integrating Market, Credit and Operational Risk. A Complete Guide for Bankers and Risk Professionals. RiskBooks, London, 2006, P. 193.

Таблица 2-22. Формат описания связи между рисками на примере типовых рисков коммерческого банка (условный фрагмент)

Реагирующий (вторичный) риск	Первичный риск (риск, реализующийся первым по времени)					
	Кредитный	Рыночный	Фондовый	Валютный	Процентный	...
Кредитный	Проблемы с одним кредитом могут осложнить положение других кредитов, если заемщики взаимосвязаны	Может усилиться, уменьшиться, заразиться волатильностью	Котировка акций заемщика может повлиять на его способность обслуживать кредит	Может усилиться особенно на клиентской базе, сильно зависящей от валюты	Весьма вероятно усиление	
Рыночный		Усиление по одним инструментам может передаться на другие сложным образом	Может усилиться при серьезных общих колебаниях фондового рынка	Особенно опасно заражение волатильностью и инфляцией	Особенно опасно по процентным дериватам	
Фондовый	Может повлиять на котировку акций банка	Может заразиться волатильностью и повлиять на котировку акций банка	Общая ситуация может повлиять на фондовый портфель конкретного банка	Особенно опасно по операциям с валютными дериватами и при ориентировке на заемщиков из экспортно-импортных отраслей	Опасен для котировок акций банков	
Валютный				Риски разных валют могут заражать друг друга	Возможно обратное движение	
Процентный	Может усилиться вследствие недоверия кредиторов банка		Характерно параллельное движение. Особенно опасна высокая волатильность.	Может возрасти по процентно-валютным инструментам	Возможны сложные изменения позиций по разным типам процентных инструментов	
...						

Примечание: В клетках таблицы показана возможная поведение вторичных рисков в случае, если усиливается определенный первичный риск. Возможно дополнение таблицы реакциями на ослабление первичных рисков.

годы стала развиваться концепция интеграции экономического капитала, которая включает в себя *внутририсковую* (интра-рисковую) интеграцию и *межрисковую* (интер-рисковую) интеграцию, под которыми понимается интеграция разных рисков одной категории (например, кредитные риски) и интеграция рисков разных категорий (например, кредитные с операционными), соответственно. На наш взгляд, ради полноты картины, можно говорить еще и о возможностях *внутририсковой-межаспектной* интеграции, под которой понимается формирование единого описания риска в совокупности всех его аспектов, а также — *межрисковой-межаспектной* интеграции, под которой можно подразумевать межаспектную интеграцию интегрального риска. Риски могут быть и независимыми друг от друга, то есть неинтегрируемыми. Эту идею можно проиллюстрировать рисунком 2–10. Пирамидка из четырех шаров 1, 2, 3, 4 — это совокупность из сильно интегрируемых и существенно интегрированных рисков, в которой очень вероятны каскадные (домино) развития и с которыми можно обращаться и по отдельности, и как с интегрированной пирамидкой. Риск (шар) 5 независимый, влияние которого на все остальные зависит от того, что будет делать «бильярдист». Группа 6, 7, 8 — менее интегрируемая группа, поведение рисков в которой также зависит от направления внешних по отношению к данной группе воздействий. Если заменить первые номера на названия «Кредитный», «Рыночный», «Операционный» и «Прочие», то из пирамидки получится совокупность регулируемых рисков по схеме Базель 2. Все восемь шаров можно представить себе как более полную, чем современный уровень развития базельской схемы, модель рисков банка (и других организаций). Предлагаемая нами здесь иллюстрация с шарами наглядна и продуктивна при рассмотрении интегративного подхода к набору рисков.

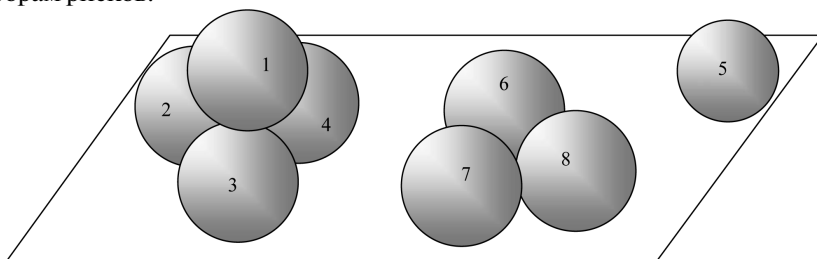


Рисунок 2-10. Иллюстрация понятия интегрируемые риски и неинтегрируемый риск

Углубленное исследование проблем интегративного управления рисками банков выходит за пределы данной работы. Более того, это новейшее направление в науке о рисках хотя и разрабатывается весьма

активно, но ни в теоретическом, ни в методическом плане еще не может считаться зрелым. Интересно то, что практика интегративного обращения с рисками, например, обогнала теорию в форме различных видов зонтичного страхования и комплексного банковского обслуживания. Можно ожидать в этом направлении серьезных успехов в ближайшие годы. Исследования ведутся в нескольких направлениях, но общий подход можно обобщенно представить следующим образом.

Способность количественно измерить или экспертно оценить величину рисков является основой для выработки интегрированных ключевых риск-индикаторов (IKRI). Эти индикаторы в едином показателе представляют совокупную оценку определенного риска по всем его параметрам и аспектам. Методов количественной оценки разных аспектов рисков в рамках схемы Базель 2 существует довольно много, и методики эти становятся все более удобными для практики. Различные авторы по-разному подходят к этим разработкам, но практически все они базируются на одной и той же идее: рисковое взвешивание рисков и/или их параметров на основе следующих общих (несколько упрощающих реальность) формул, которые сформулированы как обобщение множества изученных методик¹⁷:

$$IKRI = \sum IKRI_i * w_i$$

$$IKRI_i = f_i(a * p_m; b * p_c; c * p_o; d * p_a),$$

где IKRI – интегральный ключевой риск-индикатор системы в целом,

IKRI_i – интегральный ключевой риск-индикатор i-го риска системы,

w_i – весовой коэффициент i-го риска,

f_i – зависящая от времени функция,

a, b, c, d – факторы взвешивания,

p_m; p_c; p_o; p_a – параметры рыночного, кредитного, операционного и прочих рисков, соответственно.

При кажущейся простоте этих формул прикладные математические методы оказываются весьма сложны, и до сих пор их вряд ли стоит считать каноническими. Повторимся: исследования в этом направлении идут довольно активно в разных странах.

Вопросы, которые ставят перед собой исследователи, многообразны. Часть из них, как нам кажется, можно свести к следующим гипотезам.

¹⁷ См., книги, суммирующие итоги науки в этом направлении: Bessis J., Risk Management in Banking. Wiley, NY, 2004; Маршалл Д., Бансал В., Финансовая инженерия, М, Инфра-М, 1998; Akkizidis I., Kalyvas L., Integrating Market, Credit and Operational Risk. A Complete Guide for Bankers and Risk Professionals. RiskBooks, London, 2006.

Гипотеза 1. Существуют риски разной природы, которые можно свести к одному единственному риску (R^N – интегральный риск), т.е. интегрировать, в определенный момент времени: $R^N = \int_n R^n$.

Смысл интегративного управления рисками состоит в том, чтобы превратить силосную яму рисков организации в стройное здание с такой совокупностью параметров, которая формирует интегральный (совокупный для высшего уровня интересов организации) риск с заведомо более приемлемыми параметрами. Возможно, имеет смысл ввести термин «архитектура интегрального риска».

Гипотеза 2. Существуют риски разной природы, которые нельзя свести к одному единственному риску, т.е. интегрировать, ни в какой момент времени. Такие риски можно назвать полностью взаимно независимыми.

Гипотеза 3. Существуют риски разной природы, которые нельзя свести к одному единственному риску, т.е. интегрировать, в некоторые периоды времени, но возможно в другие периоды. Такие риски назовем временно взаимно независимыми. Выявление периодов интегрируемости рисков R^n и R^{n+1} – это особая и пока только лишь поставленная теоретическая и методическая проблема.

Выдвижение подобных гипотез может оказаться продуктивным для установления взаимопонимания между исследователями, а также для более строгого согласования теорий и методик, которое, мы надеемся, приведет к их доказательству, создания набора примеров из практики и построения практичной общей теории рисков.

Групповая работа над рисками

Стейкхолдеры по-разному смотрят на риск, и каждый из них способен на разных этапах по-разному повлиять на оценку риска и на решение о том, следует ли данному лицу или организации принять этот риск. При оценке риска учет этих разнокритериальных интересов требует их синергизации. Простейший метод этой синергизации – приращение оценкам рисков, выдаваемых ими разных весов на разных этапах цикла жизни риска.

В процессе работы с рисками стейкхолдеры могут играть следующие роли:

3.2.1. **Рискующий**, то есть тот, кто действует под принятым риском, реально рискует

3.2.2. **Оценщик**, то есть тот, кто участвует в выработке оценки риска

3.2.3. **Аналитик**, то есть человек или группа, проводящие диагностику риска и выработку рекомендуемых вариантов ответа на риск

3.2.4. **Владелец риска**, то есть тот, кто делает ставку и является плательщиком последней руки, замыкающим последовательность оплаты потерь или получения бенефитов в случае реализации рискового события

3.2.5. **Решатель**, то есть лицо, принимающее решение о принятии или отклонении риска

3.2.6. **Риск-менеджер**, то есть лицо, ведущее текущее управление рисками

3.2.7. ...

Распределение ролей между стейкхолдерами не всегда стабильно и может быть нестандартным. Этим распределением нужно управлять. Для этого можно использовать формат оперограммы, представленный таблицей 2-16, описывая в клетках обязанности каждого стейкхолдера по отношению к каждой роли на разных этапах жизненного цикла риска.

Таблица 2-16. Распределение обязанностей между стейкхолдерами в процессе риск-менеджмента

Стейкхолдеры	Роли в процессе управления рисками							
	3.2.1 рискую- щий	3.2.2 оценщик	3.2.3 аналитик	3.2.4 владелец	3.2.5 решатель	3.2.6 риск- менеджер	3.2.7 ...	
3.1.1 акционеры								
3.1.2 кредиторы								
3.1.3 страховщики								
3.1.4 население								
3.1.5 государство								
3.1.6 конкуренты								
3.1.7 криминалитет								
3.1.8 группы по интересам								
3.1.9 поставщики								
3.1.10 потребители								
3.1.11 психбольные								
3.1.12 ...								

3. С чего начинать — диагностика рискового ландшафта

Свойства хорошего риск-менеджмента

Риск-менеджмент, содержит в себе науку, искусство и ремесло. Задача науки — сдвинуть границу между искусством и ремеслом в сторону расширения зоны ремесла. Основная цель прикладной науки состоит в повышении способности осознания последствий своих поступков, а это осознание есть одна из начальных основ риск-менеджмента. Общая цель риск-менеджмента в фирме состоит в защите ее корпоративного долгосрочного благосостояния от остаточного интегрального риска, который, в конечном счете, состоит в возможности вынужденного выхода из бизнеса. Запланированный выход из бизнеса — это не риск, а лишь часть самого бизнеса. Отсюда следует, что управлять рисками фирмы означает обеспечение следующего:

- Определение желательных состояний фирмы на обозримую перспективу.
- Повышение определенности выживания фирмы в приемлемом статусе.
- Повышение уверенности в достижении системообразующих целей организации.
- Целенаправленное воздействие на риск, среду и рискующего субъекта.

Хорошее управление риском — это всепроникающая часть управления организацией — **ЭТО ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ УПРАВЛЕНИЯ**, который состоит в том, чтобы воздействовать не столько на реальные процессы, сколько на их возможности, манипулируя не реальными процессами, а потенциальными, не допуская реальных потерь, на основе проактивных превентивных управленческих вмешательств. Общая логика такой деятельности показана на рисунке 3-1.

Но что такое хороший риск-менеджмент? Ответ не слишком прост. Чтобы получить на него ответ консультативные фирмы периодически проводят исследования, направленные на выявление характеристик лучших в мире систем управления рисками. Это результат объективного изучения лидирующих фирм, которые извлекают из своего риск-менеджмента наибольшую пользу. Все характеристики важны. Вот обобщенный список этих характеристик:

1. Одинаковое внимание уделяется и рискам, которые можно измерить количественно, и рискам, не поддающимся количественному описанию. Риски исключаются из регистров управляемых лишь временно и на основе изучения их актуальности.

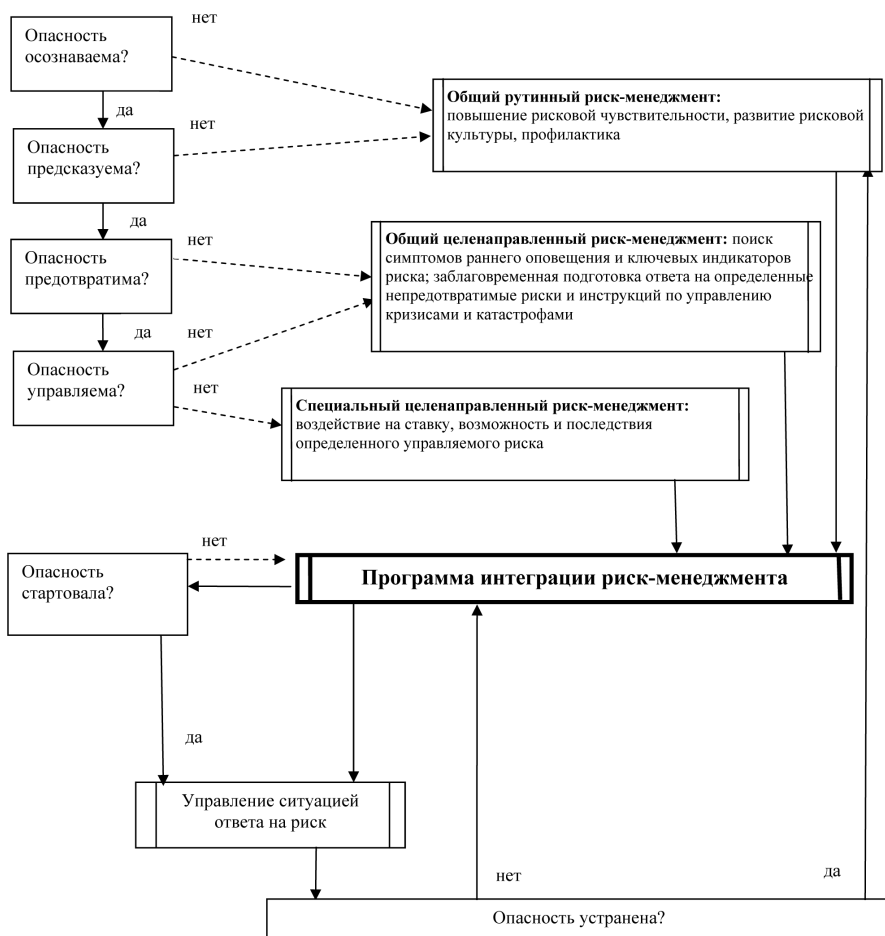


Рис. 3-1. Содержание и общая логика действий по управлению рисками

2. Риски идентифицируются, описываются и квантифицируются *целесообразно* точно, то есть не хоронятся в общих выражениях и группировках, но и не вязнут в трудоемких попытках добиться предельной точности.

3. Осознание риска пронизывает всю фирму. Результаты работы, цены, прогнозы и доходы — все оценивается с учетом рисков, платежные схемы и очередность отражают приоритеты управления рисками.

4. Ответственность за управление рисками четко и гибко распределяется и перераспределяется между сотрудниками фирмы, а не изолирована в отдельном подразделении.

5. Риск-менеджеры «зубасты», они умеют, могут и мотивированы на то, чтобы настоять на своем информированном мнении.

6. Фирма уклоняется от продуктов, союзов и сделок, которые плохо понимает.

7. Неопределенности разного типа воспринимаются как естественная данность. Свойства важных для фирмы неопределенностей постоянно изучаются.

8. В принятии решений рассматриваются разные сценарии развития событий, которые связываются с вариантами доступных фирме управленческих воздействий.

9. Риск-менеджеры подконтрольны регулярному внутреннему аудиту, стремящемуся сопоставить расходы на управление рисками и его результаты.

10. Риск-менеджмент производит прибавочную стоимость, повышая шансы проектов на успех. Эта стоимость рассчитывается на основе официальных методик, которые время от времени самокритично переоцениваются и дорабатываются под развитие самой фирмы и ее среды.

11. Организационная культура признает важность своевременно и четкого оценивания рисков, работа по обнаружению и изучению которых хорошо мотивирована.

12. Рисковый аппетит фирмы периодически переоценивается высшим руководством фирмы, своевременно доводится до восприятия и понимания всеми членами организации.

Плюсов от сознательного и конструктивного отношения к рискам гораздо больше, чем минусов. Хорошая система управления рисками может дать многое:

- Управляемую и экономически целесообразную безопасность за счет сокращения негативных потенциалов перемен и уменьшения неопределенностей.
- Экономии и дополнительную эффективность активов за счет уменьшения ставок и увеличения позитивных потенциалов перемен, а также за счет своевременного обнаружения рисков-шансов.
- Адекватно управляемое соотношение длительности активов и пассивов (защита от возможности технического банкротства) за счет адекватного распределения рисков во времени.
- Уверенность в будущем и динамичную устойчивость за счет раннего обнаружения рисков и защиты от фатальных рисков.
- Более надёжные кадры за счет усиления их физической и финансовой безопасности.
- Более преданную клиентуру и партнеров за счет усиления надежности взаимоотношений.

- Дополнительную мощь: инвестиционную; заемную; рыночную; технологическую за счет большей стабильности поставок и усиления престижа фирмы как надежного партнера и за счет более тщательной проработки сделок и повышения качества бизнес-планов.
- Сокращение резервов в пользу более продуктивных активов за счет раннего оповещения и более точных своевременных расчетов. (Хорошо обоснованный риск-менеджмент позволяет принимать решения без запасов «на всякий случай», оцениваемых по принципам «на глазок», «от достигнутого» и «традиционно». Слишком быстры изменения, чтобы «глазок» даже очень опытного ветерана мог служить достаточно точным инструментом, и чтобы достигнутые и привычные уровни резервирования «от достигнутого» удовлетворяли бы потребности инновативной практики.)
- Снижение потерь от катастроф за счет раннего предупреждения, грамотного и согласованного поведения во время катастроф, более профессиональных оценок последствий и усиления позиций в диалогах со страховщиками.
- Снижение претензий к фирме со стороны пострадавших в результате деятельности фирмы или от использования ее продукции за счет превентивной юридической защиты и комплексной оценки опасностей ведения бизнеса и использования продукции.
- Повышение общего порядка на производстве по мере проведения противорисковых кампаний.
- Уменьшение мелких потерь за счет культуральных факторов (например, «несунам» становится труднее и страшнее, ибо мелкие хищения становятся позорными и люди относятся к ним хуже).
- Более согласованное управление фирмой и экономия за счет консолидирующего влияния риск-менеджмента и за счет того, что инфраструктурными сетями риск-менеджмента могут пользоваться и другие службы системы управления всей фирмой.
- Усиление позиций фирмы на переговорах: зная свои минимумы, лимиты и альтернативы срыву переговоров, более уверенные переговорщики способны добиваться более выгодных условий для фирмы.
- Перенос издержек на контрагентов по договорам: на партнеров, страховщиков или банкиров (например, включение статей о компенсации срывов поставок, страховщики разрабатывают правила риск-менеджмента по полисам за свой счет; банкиры за свой счет могут контролировать состояние заложенного имущества).
- Рост престижа фирмы в глазах партнеров, администрации и населения.

- Снижение юридических расходов, как по потенциальным, так и по фактическим искам фирмы и по искам к ней.
- Уменьшение налогового бремени за счет льгот по расходам на управление рисками (во многих странах законодатель, стремящийся к большей социальной стабильности, к большому количеству и безопасности рабочих мест и т.п., полностью или частично вычитает вложения в риск-менеджмент из налогооблагаемой базы).
- Уменьшение налогового бремени за счет стабилизации прибылей, что в условиях прогрессивного налогообложения является стратегическим фактором снижения налогов.
- Уменьшение страховых премий за счет интегративных методов страхования.
- Повышение заёмной мощности и точности заимствования предприятия и увеличение налоговых выгод, связанных с маневрированием структурой капитала (некоторые банки охотнее предоставляют кредиты фирмам, способным вразумительно и точно аргументировать свои риски).
- Поддержание уровня рисков на приемлемо постоянном или благоприятном для особо важных контрагентов уровне, что помогает привлекать инвесторов, которые могут лучше оценивать деятельность компании.

Все эти возможности позволяют говорить об управлении рисками не только как о внутреннем источнике дополнительного финансирования, но даже как об особом центре прибыли. Риск-менеджеру следует хорошо понимать перечисленные плюсы и минусы, чтобы надежно аргументировать бюджет функции риск-менеджмента.

ИТАК: ХОРОШАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ МОЖЕТ ДАТЬ ФИРМЕ ВСЕСТОРОННЕЕ УСИЛЕНИЕ ИМЕЮЩИХСЯ У НЕЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И НОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА!

К этому списку следует добавить только еще то, что плохой риск-менеджмент ничего, кроме дополнительных расходов, не несет.

Для осуществления такого типа управления необходимо, прежде всего, соотнести возможности и потребности в управлении (см. Таблицу 3-1) и, соответственно очертить четыре поля деятельности, выведенные из этого соотнесения. Осознанно или неосознанно эти виды деятельности обязательно осуществляются в любой фирме. Эффективной служба риск-менеджмента скорее будет, если построить и развивать ее сознательно.

Таблица 3-1. Соотношение потребности и возможности в управлении рисками

Возможность управления	Потребность в управлении	
	Нужно	Не нужно
Возможно	<i>Управлять, опережая перемены и соотнося шансы и опасности на основе изучения рисков, выработки и осуществления превентивных мер.</i>	<i>Резервирование и наблюдение за развитием обстановки внутри фирмы и в ее релевантной среде.</i>
Невозможно	<i>Прикрыться, по мере возможности, целесообразной программой страхования, выставить общие резервы, а в остальном положившись на благосклонность судьбы</i>	<i>Следить за развитием обстановки, стремясь во время обнаружить изменения в рисковом ландшафте, которые могут создать новые угрозы и возможности.</i>

Эволюция функции риск-менеджмента в организации

Нет коммерческих организаций, в которых не было бы системы управления рисками. Фирмы могут не осознавать, что управляют рисками, но делать это. Считается, что осознанное управление, в принципе, более эффективно, чем неосознанное. Само осознание совокупности и степени опасности рисков, которые угрожают данному бизнесу, его отрасли, его стране и мировой экономике в целом может дать существенное улучшение качества управленческих решений. Иначе говоря, оценка состояния системы управления риском в данной коммерческой организации является важнейшим этапом работы по управлению рисками. В результате фирма может либо институционализировать исторически сложившуюся в ней систему управления риском и скомпоновать план совершенствования этой системы, либо приступить к разработке новой системы управления риском.

Оценка существующей системы риск-менеджмента должна ответить на два вопроса:

- Насколько существующая система управления рисками соответствует сегодняшним потребностям фирмы?
- Насколько данная фирма готова к управлению рисками, которые появятся в будущем?

Предлагаемые ниже этапы оценки системы управления рисками опираются на исследование передового зарубежного опыта, предпринятое в начале 90-х годов в рамках сотрудничества Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, Центрального банка РФ, нескольких университетов республик СНГ и Института экономического развития Всемирного банка реконструкции и развития. В этот период были восприняты и адаптированы к российским особенностям американская система банковского надзора CAMEL и кри-

терии надежности банков, выработанные Базельским комитетом по международным расчетам, которые были разработаны в 80-х годах и усвоены десятками стран с рыночной экономикой.

Фирмы находятся на разных этапах развития своих систем управления риском: от реагирования на отдельные риски до применения изощренных методов прогнозирования и интегративной оптимизации рисков. Развитие систем управления рисками решающим образом связано с этапами жизненных циклов фирмы, ее продуктов и рыночных ниш. Необходимость усиления внимания к рискам возникает, как правило, в связи с необходимостью соответствовать изменяющимся правилам ведения бизнеса и накоплением фирмой критической массы активов. На начальных этапах, пока терять особенно нечего, организации готовы принять риск и даже ликвидироваться без особых потерь. Именно успех выживших фирм подталкивает их к тому, чтобы защитить нажитое, сохранить социальный статус владельцев и тому подобному. Неуправляемость риска становится проблемой, и возникают первые системы идентификации рисков и контроля над рисками. Возникает потребность в управлении собственными кризисами; в управлении кризисами в связанных организациях (поставщиках, потребителях и т.п.); в обеспечении надежности наемного руководства; в уклонении от ответственности собственным имуществом владельцев фирмы. По мере развития масштабов производства возникает потребность в полномасштабном управлении операционными и стратегическими рисками. Конкуренция становится все более актуальной проблемой. Постепенно дело начинает требовать создания развитой системы комплексного управления рисками. Управление рисками становится постоянной функцией системы управления фирмой. В зрелых корпорациях отношение к рискам приобретает, во-первых, все более финансовый акцент. Во-вторых, вырабатывается отношение к риску с позиций их превращения в новые прибыльные возможности. Они все больше внимания обращают на мониторинг стоимости фирмы, защиту ее доброго имени, защиту ее акционерного капитала, оптимизацию инвестиционного размещения капитала, защиту стратегических конкурентных преимуществ корпорации и тому подобного на все более отдаленную перспективу. Профессиональная оценка ставок потенциальной доходности с поправкой на риск и разработка соответствующих программ принятия риска становятся органичной частью процесса принятия стратегических решений. Интегративный подход к рискам и учреждение профессиональных подразделений управления рисками на уровне непосредственной подотчетности высшему руководству в таких фирмах становятся настоятельной потребностью. Управление рисками в зрелых организациях

становится не только защитником, но и производителем прибавочной стоимости.

На практике развитие систем управления риском идет объективно, но реализуется как субъективные осознанные шаги руководства организации. И первым шагом в этом деле является осознание того, на каком этапе по существу, а не по доктринам, находится организация. Развитие риск-менеджмента, как и других управленческих функций, должно соответствовать актуальным потребностям организации. На самом деле адаптация к рискам должна идти опережающими темпами, ибо неподготовленность к новому риску может оказаться фатальной с первого же случая его реализации. На пути развития своей системы управления рисками организации проходят определенные этапы, которые можно описать эволюционно следующим образом (рисунок 3-2).

				Стадия 5
		Стадия 3	Стадия 4	Интеграция системы риск-менеджмента
Стадия 1	Стадия 2	Отслеживание и мониторинг рисков	Количественная оценка и прогнозирование рисков	
Традиционная основа	Осознание необходимости			
- Внутренний контроль - Упор на внутренний аудит - Индивидуальное улаживание проблем - Зависимость от качеств сотрудников и корпоративной культуры	- Включение в оргструктуру - Штатный риск-менеджер - Официальная политика - Систематический сбор информации о потерях - Фрагментарные экономические модели - Оценка стоимости рисков	- Ясные цели риск-менеджмента - Преданность линейного руководства идеям управления рисками - Система индикаторов рисков - Система симптомов эскалации риска - Программы обучения кадров	- Количественные цели - Активный комитет по риск-менеджменту - Прогнозы - База данных о потерях и авариях - Общая экономическая модель	- Сквозной анализ риска - Страхование связано с анализом рисков и капиталом - Широкий спектр используемых инструментов - Корреляция между симптомами и потерями - Связь между скорректированными на риск результатами и вознаграждениями

Составлено на основе: Risk Management Forecast: 2001. PriceWaterhouseCoopers.

Рисунок 3-2. Фазы в развитии оперативного риск-менеджмента

Исходное состояние. Фирма, которая естественно развивается с нуля, на начальной стадии не особенно нуждается в искусственно внедряемой системе управления рисками. Это значит, что маневрирование в многомерном рисковом поле ведется каждым руководителем в меру его способностей под потребности конкретных ситуаций. Неопре-

деленности и потенциалы перемен оцениваются интуитивно, а приемлемость ставок определяется по наитию, и являются результатом переговоров на удачу и на глазок под давлением контрагентов.

Базовое состояние. Традиционное состояние более-менее развитой фирмы. Контроль за рисками начинает формализоваться на основе внутреннего учета и аудита. Правила и процедуры управления рисками существуют, но осуществляются сотрудниками разных подразделений децентрализованно и без осознанного стремления к согласованности действий в этой сфере. Ставки начинают рассчитываться на основе издержек, потенциалы перемен оцениваются по опыту собственных специалистов, а неопределенности — на основе опыта функциональных руководителей и собственных технических специалистов.

Осознание. Наступает понимание того, что управление рисками может защитить активы или сэкономить ресурсы. На этом этапе начинается систематический сбор и анализ информации о прошлых периодах. Ставки начинают рассчитываться на основе технико-экономических обоснований, потенциалы перемен оцениваются на совещаниях, а к оценке неопределенностей начинают привлекаться внешние специалисты и информационные поиски аналогов.

Мониторинг. Формируется понимание того, что управление риском это особая профессиональная сфера. Обучаются кадры, создаются небольшие группы, помогающие высшему руководству принимать решения, соотнесенные с рисками. Начинаются попытки спрогнозировать риск на будущее. Иначе говоря, неопределенности оцениваются на основе прогнозов, ставки рассчитываются как ограничения финансовых разделов бизнес-планов, а потенциалы перемен — как разделы маркетинговых и технико-экономических исследований.

Количественное моделирование. Выгоды управления риском становятся все более очевидными. Способность к этому управлению становится фактором конкурентных преимуществ организации. Неопределенности и потенциалы перемен определяются на основе вариационных исследований моделей, ставки начинают соотноситься с другими параметрами рисков.

Интеграция. По мере встраивания функции управления риском в организацию она становится неотъемлемой частью принятия любых важных решений. В результате риск-менеджмент работает на увеличение стоимости фирмы не только через уклонение от возможных потерь, но и через выявление новых направлений получения прибавочной стоимости. Многообразная и многоуровневая деятельность по управлению рисками становится еще одним фактором производительной и конкурентной мощности организации. Возникает потребность и возможность

комплексного взаимосвязанного анализа неопределенностей, ставок и потенциалов перемен с применением разных инструментов и при различных сценариях развития событий и при разных вариантах управленческого вмешательства. При этом рисковый ландшафт принимается под общее наблюдение, а актуальные рисковые профили оцениваются динамично во времени и в целом с попытками сведения их к единому интегральному риску фирмы на рассматриваемый период.

После стратегической оценки стартового состояния системы управления риском должен быть оценен и риск-менеджмент в рамках этого состояния. Цель этой работы, в конечном счете, формулируется как в математике: «Меры по управлению рисками должны быть необходимы и достаточны для нормального функционирования организации и достижения ее целей в разумной перспективе».

Введение сознательного управления риском и переход с одного из этапов этого управления на другой в любой организации — это инновация, перестройка, реконструкция. На этой основе строится концепция надзора за рисками. Составляющие этой работы таковы:

- диагностика;
- выявление сокрушительных рисков;
- общая профилактическая диагностика;
- картографирование рисков;
- изменение внутренних правил;
- бюджетирование проекта системы управления риском;
- выработка вариантов реструктуризации;
- механизмы реструктуризации;
- макроэкономическая адаптация;
- бюджетирование деятельности по управлению риском;
- реструктурирование партнеров и клиентуры.

Любая фирма живет до тех пор, пока она развивается. Сознательное или бессознательное развитие фирмы ведет к изменению её рисковых параметров. Управление рисками так или иначе сопровождает это развитие. Одна из задач риск-менеджеров состоит в согласовании развития фирмы и ее программ управления рисками. Важно получить согласованные ответы на следующие вопросы:

- На какой стадии своего жизненного цикла находится наш товар?
- На какой стадии зрелости находится рыночная ниша нашего товара?
- На какой стадии своей жизни находится сама наша фирма?

На пересечении полученных результатов констатируется положение фирмы в настоящий момент.

Затем вопросы переносятся на заранее определенное будущее:

- На какой стадии своего жизненного цикла будет находиться наш товар к определенной дате?
- На какой стадии зрелости будет находиться рыночная ниша нашего товара к этой дате?
- На какой стадии своей жизни будет находиться сама наша фирма к этой дате?

Каждый переход с этапа на этап на каждом жизненном цикле — это специфический риск. Движение по этапам жизненного цикла неизбежно, но оно не является самоцелью. Более того, неоправданное, неуправляемое или дурно управляемое движение по этим этапам чревато повышенными рисками. Каждый из этих переходов — это инновация со всеми вытекающими отсюда рисками, расходами и даже катастрофами.

В какой мере этим надо заниматься сегодня и на нашей фирме

Риск-менеджментом, как основой превентивного управления, так или иначе, занимаются или хотя бы пытаются заниматься все руководители. Осознание этого факта — первый шаг к повышению эффективности этого вида управления. Следующий шаг состоит в том, чтобы понять в какой степени и организационной форме должна формализоваться эта функция управления в данной фирме в данное время, чтобы стать не зря потраченными деньгами, а новым центром прибыли. Как и любая существенная инновация, создание службы риск-менеджмента начинается с того, что высшее руководство фирмы осознает, что в фирме нарастают проблемы стратегического, оперативного и/или финансового характера. В конечном счете, эти проблемы начинают влиять на создание, увеличение и стабильность стоимости фирмы. И неважно, продается фирма или нет, этот показатель жизненно важен для нее ¹. Безопасность и адекватный рост стоимости фирмы с точки зрения рисков, как показывают полевые исследования ², в фирмах-лидерах осуществляются на основе следующих факторов:

- знание рисков, их взаимосвязи, а также информация о возможных компенсациях, об уровне риска, который считает допустимым руководство компании и заинтересованные лица;

¹ Об этом подробнее см. Вяткин В., Гамза В., Хэмптон Дж. Финансовые решения в бизнесе. М., Экономика, 2007.

² Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: Стоит ли этим заниматься. М., Вильямс, 2003, С. 19–20.

- понимание того, как риск отражается на финансовом положении и доходах компании, а также сведения о вероятности и уровнях значимости рисков;
- анализ противоречий в менеджменте компании и меры обеспечения эффективности распределения ресурсов с учетом степени рискованности;
- сокращение изменчивости прибыли за счет разработки системы стимулирования на основе риска, поиска новых возможностей маневрирования рисками.

Внимательно прочитав вышесказанное, читатель легко придет к выводу о том, что вопрос состоит не столько в том, стоит ли его фирме уже сегодня заниматься сознательным развитием своей службы управления рисками (стоит!), сколько в том, каковы должны быть масштабы и формы этой работы, соответствующие текущему состоянию и перспективами развития фирмы.

Стартовое совещание

Тот факт, что без поддержки высшего руководства фирмы серьезные инновации в ней невозможны — это основа основ. Поэтому, независимо от того, по чьей инициативе начинается проект создания службы риск-менеджмента в фирме, официальным началом этого проекта является совещание с участием двух или трех ее высших руководителей: генерального директора, того из его заместителей, который де факто или де юре отвечает за общее управление рисками в настоящий момент, и того из них, которому предполагается доверить проект создания службы. Это может быть один человек, два или три. Кроме них в совещании должен принимать участие руководитель проекта, который в перспективе, как правило, становится первым начальником создаваемой службы, и его доверенный помощник из специалистов способных разобраться в проблемах и методах риск-менеджмента.

В этих переговорах согласовываются протокол о намерениях и общие очертания Технического задания на разработку службы управления рисками фирмы, и тестируется стартовый взгляд высшего руководителя на риск-менеджмент в фирме по методикам оценки главных опасностей, оценки рискованного аппетита, рискованной «температуры», Симонсу и Даэнцеру, которые описаны далее. В дальнейшем тексты протокола о намерениях и ТЗ составляются руководителем проекта, согласуются с участниками совещания и утверждаются генеральным директором в рабочем порядке. Заполненные высшими руководителями анкеты обрабатываются в соответствии с методиками и закладывава-

ются в сейф руководителя проекта для секретного хранения. Эти материалы должны быть недоступны для подчиненных, так как знание о них может повлиять на их будущие ответы и исказить подлинную картину рискованной обстановки в фирме. В дальнейшем сопоставление мнений внутри руководящей группы, усредненных мнений руководителей и других сотрудников может дать основания для серьезных диагностических выводов. Традиция периодического приватного тестирования высших руководителей организации по различным методикам и сопоставление результатов по содержанию, в сравнении мнений и во временной динамике могла бы стать чрезвычайно интересным источником информации для корректировки управления рисками.

Мозговой штурм рискованного аппетита управленческой команды

Следующей организационно-культуральной задачей является вовлечение в число сторонников проекта или, по крайней мере, в число заинтересованных членов руководителей подразделений или, уж совсем по крайней мере, исключение их из числа открытых противников на основе простой осторожности. Любой инновационный проект по началу встречает весьма массивный скепсис и насмешки. К числу аргументов скептиков относятся возражения вроде следующих (в скобках приводится тон аргументации инноваторов):

- Мы никогда так не делали. *(Поэтому у нас и проблемы, все когда-то делается в первый раз, нужно обновляться в духе времени.)*
- Мы к этому не готовы. *(На чем основывается вывод о нашей неготовности? Давайте готовиться конструктивно по пунктам.)*
- Мы и без этого в порядке. *(Мы не в порядке: у нас ухудшающаяся динамика. Наши конкуренты еще в большем порядке, и они наступают нам на пятки. Диагностика выявляет симптомы проблем.)*
- Мы уже это пробовали. *(Расскажите об этом опыте поподробнее.)*
- Это слишком дорого. *(На каких расчетах базируется этот вывод?)*
- Мы за это не отвечаем. *(Но мы от этого можем пострадать.)*
- Это не сработает. *(На каких аргументах базируется этот вывод?)*

Для того чтобы не вязнуть в непродуктивных дискуссиях на одном из совещаний с участием линейных и функциональных руководителей английские управленческие консультанты рекомендуют провести мозговую штурм по следующей методике.

Шаг 1. Короткая (не более 10 минут) вводная лекция о риск-менеджменте и адекватном рисковом аппетите фирмы и ее сотрудников³.

Шаг 2. Каждому участнику совещания предлагается в течение 5 минут заполнить форму № 1 (таблица 3-2) своими оценками того, каким рисковым аппетитом должен обладать каждый из руководителей, если принять это свойство генерального директора за 100 баллов. Заполненные бланки собираются, и раздается форма № 2 (таблица 3-3).

Таблица 3-2. Экспресс-диагностика рискового аппетита руководителей фирмы _____

Форма №1. Дата проведения мозгового штурма _____

Ваша Фамилия И.О. (заполняется по желанию) _____

Названия должностей (названия уточняются под особенности конкретной фирмы)	Ваше мнение о том, какой ЖЕЛАТЕЛЬНЫЙ рисковый аппетит должен быть на данной должности в сравнении со 100 баллами генерального директора	Комментарий (заполняется по желанию)
Генеральный директор (идеальная оценка)	100	
Первый зам. ген. директора		
Зам. ген. директора по финансам		
Зам. ген. директора по развитию		
Зам. ген. директора по производству		
Главный инженер		
Главный бухгалтер		
Главный технолог		
Начальник планового отдела		
Начальник службы маркетинга		
Главный метролог		
Начальник отдела кадров		
Главный технолог		
Начальник транспортного отдела		
Начальник охраны		
...		

Шаг 3. Каждому участнику совещания предлагается в течение 5 минут заполнить форму № 2, с его личными оценками, какой рисковый аппетит фактически имеют его коллеги на соответствующих должностях. Заполненные бланки собираются для обработки, результаты которой будут объявлены позднее.

³ Материалы и образцы презентаций для подобных лекций можно получить через www.Doctrina-RISK.ru.

**Таблица 3-3. Экспресс-диагностика рискового аппетита руководителей
фирмы _____**

Бланк № 2. Дата проведения мозгового штурма _____

Ваша Фамилия И.О. (заполняется по желанию) _____

Названия должностей (названия уточняются под особенности конкретной фирмы)	Ваша оценка ФАКТИЧЕСКОГО рискового аппетита руководителя на данной должности по 100 балльной системе	Комментарий (заполняется по желанию)
Генеральный директор (идеальная оценка)		
Первый зам. ген. директора		
Зам. ген. директора по финансам		
Зам. ген. директора по развитию		
Зам. ген. директора по производству		
Главный инженер		
Главный бухгалтер		
Главный технолог		
Начальник планового отдела		
Начальник службы маркетинга		
Главный метролог		
Начальник отдела кадров		
Главный технолог		
Начальник транспортного отдела		
Начальник охраны		
...		

Шаг 4. Обработка заполненных анкет состоит в усреднении и сопоставлении мнений членов руководящего состава фирмы. Результат выглядит, как показано в условном примере в таблице 3-4. Сводная таблица 3-4 вначале обсуждается с высшими руководителями фирмы, для которых составляется сводка по форме таблицы 20 с добавлением их собственных оценок (таблица 3-5). В дальнейшем результаты мозгового штурма докладываются и обсуждаются на совещании руководителей.

Опыт показывает, что эта методика, во-первых, возбуждает интерес участников к проекту; во-вторых, показывает, что этот проект может коснуться интересов каждого; в-третьих, демонстрирует методику работы риск-менеджеров; в-четвертых, позволяет сделать предварительные гипотезы об общей рисковой обстановке в коллективе; в-пятых, выявляет зоны, в которых мнение высшего руководителя расходится с усредненным мнением квалифицированной части сотрудников фирмы; в-шестых, позволяет предварительно выявить тех сотрудников, которые проявляют наибольший интерес и квалификацию в сфере риск-менеджмента.

**Таблица 3-4. Условный пример сводки мозгового штурма адекватности
рискового аппетита руководящего состава фирмы**

Названия должностей (названия уточняются под особенности конкретной фирмы)	Средний ЖЕЛАТЕЛЬНЫЙ рисковый аппетит на данной должности в сравнении со 100 баллами генерального директора	Средний ФАКТИЧЕСКИЙ рисковый аппетит руководителя на данной должности по 100-балльной системе	Комментарий риск-менеджера
Генеральный директор (идеальная оценка)	100	90 (85,105)	
Первый зам. ген. директора	105 (90,105)	100 (90,105)	
Зам. ген. директора по финансам	95 (80,100)	90 (85,110)	
Зам. ген. директора по развитию	115 (100, 120)	95 (90,100)	
Зам. ген. директора по производству	100 (90, 105)	110 (90, 115)	
Главный инженер	105 (95, 115)	95 (90, 105)	
Главный бухгалтер	85 (80, 90)	90 (85, 105)	
Главный технолог	95 (90, 100)	110 (90, 115)	
Начальник планового отдела	105 (95, 110)	120 (90, 125)	
Начальник службы маркетинга	125 (100, 130)	100 (90, 105)	
Главный метролог	90 (80, 100)	105 (90, 115)	
Начальник отдела кадров	100 (80, 110)	100 (90, 105)	
Главный технолог	95 (80, 100)	110 (90, 115)	
Начальник транспортного отдела	95 (90, 100)	105 (100, 115)	
Начальник охраны	80 (70, 100)	110 (90, 115)	
...			

Примечание: В скобках показан разброс оценок, данных разными респондентами.

Материалы подобных мозговых штурмов следует надежно хранить для дальнейших сравнений динамики рискованной обстановки фирмы во времени.

Фатальные (сокрушительные) риски

Фатальные риски рассматриваются отдельно и раньше других, так как логика обращения с ними не укладывается в выбор между приемлемыми вариантами. Риски этого класса берутся под особое управление по понятной причине: реализация любого из них выводит фирму из бизнеса и прекращает ее существование как таковой. Если материализуется такой риск, то риск-менеджмент по другим направлениям теряет смысл. Именно поэтому в развернутой таблице анализа рисков (см. ранее) мы предлагаем рассматривать фатальные риски отдельно от катастрофичес-

**Таблица 3-5. Условный пример сводки мозгового штурма адекватности
рискового аппетита руководящего состава фирмы
в сопоставлении с мнением высшего руководителя этой фирмы**

Названия должностей (названия уточняются по особенностям конкретной фирмы)	Средний ЖЕЛАТЕЛЬНЫЙ рисковый аппетит на данной должности	Средний ФАКТИЧЕСКИЙ рисковый аппетит руководителя на данной должности по 100 балльной системе	Комментарий риск-менеджера
Генеральный директор (идеальная оценка)	100	90 (85, 105) 100	
Первый зам. ген. директора	105 (90, 105) 110	100 (90, 105) 100	
Зам. ген. директора по финансам	95 (80, 100) 100	90 (85, 110) 100	
Зам. ген. директора по развитию	115 (100, 120) 120	95 (90, 100) 100	
Зам. ген. директора по производству	100 (90, 105) 105	110 (90, 115) 105	
Главный инженер	105 (95, 115) 110	95 (90, 105) 100	
Главный бухгалтер	85(80, 90) 90	90 (85, 105) 90	
Главный технолог	95 (90, 100)	110 (90, 115)	
Начальник планового отдела	105 (95, 110) 110	120 (90, 125) 100	
Начальник службы маркетинга	125 (100, 130) 140	100 (90, 105) 95	
Главный метролог	90 (80, 100) 95	105 (90, 115) 95	
Начальник отдела кадров	100 (80, 110) 100	100 (90, 105) 100	
Главный технолог	95 (80, 100) 100	110 (90, 115) 105	
Начальник транспортного отдела	95 (90, 100) 95	105 (100, 115) 100	
Начальник охраны	80 (70, 100) 70	110(90, 115) 90	
...			

Примечания:

1. В скобках показан разброс оценок, данных разными респондентами.
2. В нижней строке показаны оценки высшего руководителя фирмы.

ких. Главная задача риск-менеджмента в этом направлении состоит в том, чтобы определить состав фатальных рисков и их ключевые индикаторы. В случае их обнаружения симптомов развития таких рисков рисковый ответ должен либо в специальном порядке обезопасить их, либо обеспечить организованный выход фирмы из бизнеса. Спасительно то, что в рациональном мире бизнеса фатальные риски имеют, как правило, низкие возможности материализации. Поэтому расходовать большие средства на защиту от всех фатальных рисков неразумно: под некоторыми из

них приходится жить просто как под фактом реальности, исходя из здравомысленного соображения о том, что защищаться от конца света бессмысленно. Однако большинство таких рисков касаются не всего света, а только данного бизнеса данной фирмы. Такие риски, прежде всего, нужно просто знать. Нужно определить источники, ранние симптомы угрожающего развития, степень управляемости сокрушительных для фирмы рисков. Основным типом исследования, которые можно применять в этой сфере являются различные стресс-тесты на бумаге и в жизни. Например, стресс-тесты экономической устойчивости кредитных организаций форматом Базель-2 вводятся в регулярную практику.

Блок «Подпрограмма защиты от фатальных рисков» по существу является совокупностью специальных ситуационных программ управления особо опасными рисками. Работа с сокрушительными рисками состоит в следующем:

- особое наблюдение за ранней симптоматикой и своевременное обнаружение угрожающего развития сокрушительных рисков;
- оценка стоимости риск-менеджмента, направленного на выживание фирмы в режиме противостояния данному сокрушительному риску;
- если стоимость такого риск-менеджмента доступна, то разработка программы защиты от актуального сокрушительного риска;
- если стоимость риск-менеджмента на выживание слишком высока, то разработка ситуационного плана на случай реализации рискового случая и/или стратегии выхода из данного бизнеса с минимальными потерями.

Общая риск-температура организации и тестирование по Симмонсу

Экспресс-диагностика рисков фирмы может быть разной по глубине и охвату потенциальных проблем. В самом начале рассмотрения вопроса о создании в вашей организации системы управления рисками желательно иметь простой инструмент, который позволил бы оценить рисковый фон фирмы в самом общем виде. Нами разработан такой «термометр» на основе перечня основных ценностей фирмы. Он представляет собой табличный тест (таблица 3-6), вопросы которого неявно покрывают весь список основных ценностей, который был описан в этой книге ранее. Суммарные результаты ответов умножаются на эмпирические коэффициенты, сводящие их к «температуре», то есть суммарному ориентировочному показателю равному для фирмы с нормальным рисковым фоном приблизительно 36,6. Наглядность этого теста, как показала наша консультативная практика, позволяет быстро сориен-

Таблица 3-6. Экспресс-диагностический ТЕСТ РИСКОВОЙ «ТЕМПЕРАТУРЫ» ФИРМЫ

Заполнение теста позволит Вам:

- провести первичную самодиагностику общей напряженности рискованной обстановки на Вашей фирме;
 - выявить приблизительный актуальный рискованный спектр фирмы;
 - выявить возможные болевые точки фирмы;
 - определить потребность в более глубокой диагностике фирмы;
 - составить техническое задание на разработку системы управления рисками фирмы.
- Заполняйте этот тест быстро (не более 5 минут).

НАЧНИТЕ ЗАПОЛНЕНИЕ ОТСЮДА (пишите печатными буквами четко)

Название фирмы: _____

Отрасль: _____

ФИО и должность лица, заполнившего анкету: _____

Контактный телефон лица, заполнившего анкету: (____) – _____.

Общее количество сотрудников, работающих в фирме: _____.

Фирма существует с _____ года. Юридическая форма: _____.

Сколько видов продукции выпускает фирма? _____.

Сколько лет сегодняшний директор руководит фирмой? _____.

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ТЕСТ РИСКОВОЙ «ТЕМПЕРАТУРЫ»

ДАТА заполнения: _____

ВОПРОСЫ	ОТМЕТЬТЕ «крестиком» ВАШ ВАРИАНТ ОТВЕТА			Вопрос не понятен или я не знаю, как ответить	Влияние зоны вопроса на интегральный риск фирмы (0 – не влияет, 10 – фатально влияет, ? – не знаю)
1. Принадлежит ли фирме земля, на которой находится ее жизненно важная недвижимость?	Да, полностью	Частично	Мы работаем полностью на арендованной земле		
2. Принадлежат ли фирме здания и сооружения, в которых протекают жизненно ее важные процессы?	Да, полностью	Частично	Мы работаем полностью на арендованных площадях		
3. Арендует ли фирма ключевое оборудование?	Да, полностью	Частично	Все оборудование собственное		
4. Активно ли используются транспортные средства?	Нет	Средне	Да		
5. Как инвестируются временно свободные финансовые фонды?	Умеренно агрессивно	Консервативно	Определенной политики нет		
6. Важно ли для успеха данной фирмы обладание особыми правами и привилегиями?	Нет	Важно	Привилегии необходимы для любого бизнеса		

тировать руководство фирмы в актуальности разработки системы риск-менеджмента. При всей своей приблизительности предложенный рискованный термометр позволяет сориентироваться в текущем состоянии фирмы и общей характеристике рискованного фона.

Продолжение таблицы 3-6

ВОПРОСЫ	ОТМЕТЬТЕ «крестиком» ВАШ ВАРИАНТ ОТВЕТА			Вопрос не понятен или я не знаю, как ответить	Влияние зоны вопроса на интегральный риск фирмы (0 – не влияет, 10 – фатально влияет, ? – не знаю)
7. Приносит ли фирме существенный дополнительный доход ее «раскрученная» торговая марка (брэнд)?	Нет	«Раскрученной» торговой марки у фирмы нет	Да		
8. Важны ли для успеха фирмы производственные секреты (ноу-хау)?	Не важны	Умеренно важны	Жизненно важны		
9. Важна ли для успеха фирмы хорошая репутация (гудвил)?	Не важна	Умеренно важна	Жизненно важна		
10. Важно ли для успеха фирмы обладание хорошими базами данных?	Не важно	Умеренно важно	Жизненно важно		
11. Какова привычная доля просроченных платежей к получению?	Менее 10% общей суммы	От 10% до 20% общей суммы	Более 20% общей суммы		
12. Каков на сегодня коэффициент быстрой ликвидности фирмы?	Более 3	Менее 1	Регулярно не подсчитывается		
13. Какова привычная доля просроченных платежей к оплате?	Менее 10% общей суммы	От 10% до 20% общей суммы	Более 20% общей суммы		
14. Ощущается ли недостаточность доходности фирмы?	Нет	Иногда	Да		
15. Балансируется ли баланс фирмы по длительности?	Да	Нет	Вопрос не понятен		
16. Проводится ли переоценка активов на риски?	Да	Нет	Вопрос не понятен		
17. Хорошая ли у фирмы кредитная история?	Хорошая	Фирма кредитом не пользуется	Плохая		
18. Какая часть жизненно важных активов фирмы застрахована?	Менее 30%	Более 50%	Трудно сказать		
19. Выпускает ли фирма продукцию, которая может быть опасна для небрежного потребителя?	Нет	Немного	Вся продукция фирмы может быть опасной		
20. Имеются ли у фирмы рабочие помещения с повышенной опасностью?	Нет	Немного	Много		

ВАЖНЫЕ ПРИМЕЧАНИЯ:

Сначала заполните тест сами. Затем дайте заполнить тест своим сотрудникам и заместителям, и пусть они заполнят его при вас, но анонимно в форме короткого мозгового штурма на совещании. Сравните результаты. Большие расхождения мнений влияют на повышение

Продолжение таблицы 3-6

ВОПРОСЫ	ОТМЕТЬТЕ «крестиком» ВАШ ВАРИАНТ ОТВЕТА			Вопрос не понятен или я не знаю, как ответить	Влияние зоны вопроса на интегральный риск фирмы (0 – не влияет, 10 – фатально влияет, ? – не знаю)
	Нет	Редко	Часто		
21. Приходилось ли фирме отвечать за действия своих сотрудников?	Нет	Редко	Часто		
22. Причиняет ли работа фирмы неудобства (шум, грязь...) посторонним или моральный ущерб?	Нет	Немногим	Многим		
23. Выдвигались ли против фирмы ложные обвинения?	Нет	Давно	Недавно		
24. Имеются ли связанные с фирмой люди, потеря каждого из которых создаст угрозу существованию фирмы?	Нет	Да	Незаменимых нет в принципе		
25. Использует ли фирма производственные процессы, успех которых сильно зависит от многолетнего опыта работы на определенных должностях?	Нет	Да	С этой точки зрения технологии фирмы не изучались		
26. Имеет ли кто-либо вне фирмы контрольный или блокирующий пакет акций фирмы?	Нет	Да	Не известно		
27. Предпринимались ли попытки скупки акций фирмы у мелких акционеров?	Нет	Да	Не известно		
28. Ведутся ли судебные разбирательства по поводу собственности на фирму?	Нет	Да, внутри фирмы	Да, с посторонними		
29. Известно ли сколько дней продержится фирма без необратимых потерь в случае серьезных перебоев поставки сырья или замедления сбыта?	Достаточно долго, чтобы принять меры	Перебои в поставках или сбыте наносят фирме серьезный урон	Это не известно		

рисковой «температуры». Слишком большое количество случаев заполнения правой крайней колонки это также фактор, повышающий показатель «температуры». Слишком низкая «температура» так же плоха, как слишком высокая.

Сохраните заполненные и обработанные тесты для сравнения с результатами более подробных исследований и замеров рисков «температуры» в будущем.

Продолжение таблицы 3-6

ВОПРОСЫ	ОТМЕТЬТЕ «крестиком» ВАШ ВАРИАНТ ОТВЕТА			Вопрос не понятен или я не знаю, как ответить	Влияние зоны вопроса на интегральный риск фирмы (0 – не влияет, 10 – фатально влияет, ? – не знаю)
30. Какая доля материальных ценностей, поступающих в фирму так или иначе расхищается?	Значительно менее критической	Близко к критической	Это не известно		
31. Какова общая обстановка в коллективе?	Спокойная	Рабочая	Конфликтная		
32. Как работает система контроля исполнения управленческих решений?	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо		
33. Работает ли фирма с иностранными партнерами?	Нет	Немного	Много		
34. Каковы отношения с местными властями?	Хорошие	Нормальные	Плохие		
35. Ставятся ли вопросы управления рисками фирмы на совещаниях ее высшего руководства?	Не реже одного раза в месяц	Не реже одного раза в квартал	Никогда		
ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ					
Просуммируйте количество ответов по каждой колонке	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$
Умножьте полученные выше суммы на эмпирические коэффициенты из этой строки	1. 0	1. 05	1. 20	1.30	
Занесите полученные произведения в колонки этой строки и просуммируйте их в пятой колонке					$\Sigma=$

Когда фирма в кризисе, то следует формировать не программу управления рисками, а антикризисную программу. Антикризисные программы хороши своей оригинальностью, дерзостью и радикализмом — во времена кризисного цейтнота действия нужны больше, чем рассуждения. Если фирма в застое, то нужна глубокая диагностика причин застоя и формирование стратегии развития бизнеса. Если же все в норме, фирма процветает и растет, значит, самое время позаботиться о программе управления риском. В хорошие времена легко забыть о риске. Оптимизм пьянит самые трезвые головы, ведь рынки, поступления, прибыли, зарплаты и премии — все растет! Приходят новые люди, осваиваются новые мощности, идеи схватываются на лету, люди растут в должностях... Но именно в такие времена руководители и должны быть

особо внимательны к как можно более ранним симптомам зарождающихся проблем. Именно успех приближает нас к внешним ограничениям, приводит в опасные зоны, привлекает внимание хищников. Но опасности зарождаются не только извне. Успех разжигает внутренние конфликты, приводит к гордыне, самоуспокоенности, лени, «ожирению» и т.д., и т.п. По мере развития успеха все более возрастающая часть внимания и конкретной работы руководителей должна, говоря языком военных, переноситься с развития успеха на обеспечение линий коммуникации, тылов и на разнообразно образную разведку. В терминологии жизненного цикла они должны в периоды подъема изнутри готовить технологический переход на новый жизненный цикл.

Материалы американских и других страховых компаний и банков, рейтинговых и государственных агентств, Американского института страхования и Общества управления риском и страхованием, и в особенности идеи профессора Гарвардской школы бизнеса Р. Симмонса ⁴, позволили разработать и испытать в консультативной практике *калькулятор внутренней рискованности успешной фирмы*. С его помощью руководители могут сканировать диагностично информативные точки и контуры потенциальной напряженности, состояние которых может вести к конфликтам и нарушению динамичного равновесия в организации. В зависимости от специфики конкретной фирмы и текущего периода жизненного цикла напряженность в этих точках и контурах может быть слишком низкой или слишком высокой. Что такое «слишком» в этом контексте — это особая проблема. В консультативной практике в большинстве случаев описание нормального уровня получают методами мозгового штурма и последующего обсуждения с группой компетентных сотрудников разных уровней данной организации. Главное, однако, в том, что обнаружение «неправильного или непонятного» напряжения в той или иной точке требует управленческих корректирующих действий, иногда срочных.

В самом простом виде* калькулятор риска имеет три ряда «клавиш», соответствующих трем контурам внутреннего напряжения: рост, корпоративная культура и информационное управление (рисунок 3-3). В каждой клавише этого калькулятора следует выставить оценку по пятибалльной шкале. Результаты суммируются по строкам, а потом по

⁴ См. *How Risky Is Your Company*, by R. Simmons, *Harvard Business Review*, May-June 1999, PP. 85—94.

* На практике калькулятор может быть более громоздким, так как в него могут включаться и другие точки и контуры потенциально напряженности в соответствии с особенностями и нуждами конкретной фирмы. Здесь описана базовая версия калькулятора для успешно развивающихся фирм.



Инструкция по заполнению: По 10 балльной шкале оцените состояние дел в Вашей фирме в каждой из девяти квадратных клеток калькулятора (0 — уровень низкий, 10 — очень высокий). Просуммируйте Ваши оценки по строкам и поставьте суммы в левой прямоугольной клетке каждого ряда. Просуммируйте показатели правой колонки и впишите сумму в нижний прямоугольник.

Рисунок 3-3. Калькулятор рисков успешной организации

крайней правой колонке, выдавая в нижнем правом регистре общую оценку внутренней рискованности фирмы.

Естественно будет начать с напряженности роста, которая может породить причины проблем успешно работающей (в данный момент) фирмы: уровни требований к результатам работы, темпы экспансии и уровень неопытности ключевого персонала. Особенно опасны эти напряженности в молодых, не устоявшихся фирмах. Их молодое и амбициозное руководство требует высоких показателей работы от всех сотрудников. Это может привести к тому, что сотрудники будут идти на завышенный риск, лишь бы не ударить в грязь лицом и не подвергнуться репрессиям со стороны руководства за вялость в работе. Это порождает стремление к результатам любой ценой, даже с нарушением этических и правовых границ. Это, к примеру, может привести к выдаче

кредитов клиентам с низкой вероятностью возвратности кредита ради сегодняшнего роста показателей по привлечению новой клиентуры. Очень часто удивительно быстрый рост фирмы — это лишь симптом финансовой пирамиды. Признаком избыточного напряжения здесь может быть то, что только высшее руководство генерирует идеи и внедряет их. Низы же лишь напрягаются, стараясь «отсоответствовать» сию минуту. Еще один такой симптом — особое и явно поощрительное отношение высшего руководства к тем сотрудникам и подразделениям, которые добиваются наивысших результатов. Если разрыв между поощрением средних и наилучших велик, то напряженность роста велика, и, соответственно, выше балл.

Вторая клавиша калькулятора связанная с рисками роста: темп роста операций фирмы. Естественно, при благоприятных обстоятельствах требуются новые производственные помещения, новые каналы сбыта, новые линии бизнеса и т.д. Однако все это требует трезвого расчета. Главный вопрос: не слишком ли быстро мы развиваем обороты? Достаточно ли у нас ресурсов для такого роста? Чем больше подозрений в том, что ответы на эти вопросы отрицательны, тем выше оценка риска по этому параметру.

Третья клавиша роста — квалификация сотрудников (особенно в аппарате управления). Быстро растущая компания вводит в свой состав относительно много новых сотрудников, что может привести к «разжижению» квалификации сотрудников с соответствующим снижением качества производимых продукции и услуг, ростом аварийности, а в дальнейшем с ущербом конкурентным преимуществам фирмы. Высокая оценка здесь тоже опасна.

Второй ряд клавиш калькулятора — культура. Это, прежде прочего, отношения людей в фирме. Поощрение предприимчивости — хорошо. Поощрение смелости — хорошо. Но и то и другое должно быть в меру. Слишком большое внимание руководства к плохим новостям (тревожным сигналам) разлагает оптимизм и импульс в работе. Слишком малое внимание к плохому снижает порог чувствительности к риску. Соревновательность в работе — это хорошо, но жесткая конкуренция между сотрудниками одного и того же коллектива может быть разрушительна. Слишком высокие оценки говорят здесь о высокой рискованности.

Третий ряд клавиш рискового калькулятора оценивает адекватность информационной работы в фирме.

Типичная первая реакция руководителей многих фирм и слушателей школ бизнеса на результаты, полученные с помощью этого калькулятора риска, — удивление. Но после некоторого размышления и обсуждения руководители, в большинстве случаев, соглашались с полученными

результатами и активно участвовали в разработке программ управления риском. Например, директор предприятия может понимать, что новый цех запущен рановато, но не на столько, чтобы беспокоиться. Но синергетическое влияние избыточной напряженности в нескольких точках одновременно, выявленное с помощью калькулятора риска, делает эту торопливость серьезно опасной с финансовой точки зрения.

Калькулятор может применяться для диагностики внутренних рисков несколькими способами. Во-первых, он может раздельно применяться в группах руководителей разного уровня и в группах руководителей из разных подразделений. Полученные результаты сравниваются, а причины серьезных расхождений анализируются. Во-вторых, с помощью калькулятора можно выявлять рисковую траекторию организации во времени, проводя исследования периодически и сравнивая получаемые результаты. Эта траектория может показывать, что организация различными своими частями движется в опасные зоны. В-третьих, применение калькулятора риска может проводиться не только анонимно. В случае если сотрудники, участвовавшие в работе по оценке внутренних рисков, идентифицируют себя, отвечая на вопросы, их ответы можно хранить, а затем анализировать изменения в оценках данного сотрудника, сравнивать ответы разных сотрудников, изучать характер изменения оценок данного сотрудника при переходе с одной должности на другую, сравнивать оценки данного сотрудника с усредненными оценками различных групп. В-четвертых, полученные с помощью подобных калькулятору риска методических данных можно анализировать не только по строкам, но по всем много размерным сочетаниям симптомов напряженности в организации. Такой анализ дает возможность выявлять синергетические проблемы, которые возникают из-за одновременного появления напряженности в двух или нескольких точках одновременно. Трудоемкость такого анализа и содержательной интерпретации его результатов в современных условиях доступности и относительной простоты программирования мощных персональных компьютеров и компьютерных сетей уже не является непреодолимым препятствием. Понятно, что этими четырьмя способами возможности применения инструментов, подобных калькулятору, не исчерпываются. Понятно также, что организация, которая начинает использовать накапливающийся опыт для уточнения параметров базы знаний, которая лежит в основе вынесения содержательных выводов на основе получаемых данных.

Калькулятор рисков — это лишь один из видов методологии диагностики организации, которая может проводиться похожими методами, но с разными целями и в разных аспектах жизни организации. Более того, сама диагностика это лишь часть концепции диагностического управле-

ния, которая может изменить саму организацию и логику управления компьютеризированной фирмой. Эта концепция позволяет в условиях быстрых рыночных и политических изменений принимать решения итеративно, опираясь на идею мелких быстрых шагов, которая существенно снижает риски, дробя их. Таким образом, руководители могут практически реализовывать не только защиту от рисков в минус, но и ловить удачу на рисках в плюс, используя при этом коллективный разум всей своей многоуровневой управленческой команды. Для практической реализации этого подхода требуется определенная компьютеризация и процедурное закрепление методики диагностического управления.

Рекомендуется пользоваться следующими критериями оценки внутренней рискованности фирмы.

Если суммарная оценка попадает в разряд от 18 до 40 баллов, то внутренняя рискованность фирмы невысока, но, возможно, активы фирмы и ее потенциал используются недостаточно интенсивно. На первый взгляд ситуация кажется спокойной, а риски — низкими. На самом деле, вялая фирма рискует быть просто вытолкнутой с рынка, так и не проснувшись по-настоящему.

Если суммарная оценка внутренней рискованности попадает в зону от 41 до 69 баллов, то ситуация в целом устойчивая. Однако в этом случае следует обратить внимание на профиль оценок, их равномерность. Суммарный балл может быть в этой зоне за счет сложения чрезвычайно низких показателей по одним клавишам и чрезвычайно высоких по другим. В этом случае ситуация может быть весьма рискованной. Если суммарная оценка внутренней рискованности доходит до 70 баллов, то это явный сигнал тревоги: требуются срочные действия. В случае появления такого сигнала, руководство фирмы должно нажать на все рычаги и включить все системы контроля над риском с тем, чтобы вывести еще успешную организацию из опасной зоны слишком высокого риска, который может превратить успех в поражение.

Мозговой штурм риск-диапазона и актуального риск-профиля

Ориентировочную оценку рисков фирмы, пригодную в качестве основы для первичного планирования работы службы риск-менеджмента, можно быстро произвести тем же методом мозгового штурма. Для этого на одном из очередных совещаний руководящего состава следует предложить участникам за 5 минут письменно (и не обсуждая друг с другом) перечислить на обычных листах бумаги по 7 главных опасностей, которые, по личному мнению каждого из респондентов, угрожают фирме в течение ближайшего года. На этих листках респонденты должны разборчиво указать свои фамилии и поставить дату, после чего сдать

их риск-менеджеру, ведущему мозговой штурм. Содержание ответов сводится в один список с редактированием по смыслу, который каждый респондент выражает своими словами. Пересчитывается количество упоминаний одного и того же риска разными респондентами и на этой основе рискам присваивается первичный рейтинг. Полезно сравнить сводку с мнением высшего руководителя, которое должно быть до этого независимо и приватно зафиксировано на стартовом совещании (см. формат в таблице 3-7). Полный список упоминаемых опасностей дает первую версию рискового диапазона фирмы, а первые 20% из них, наиболее часто упоминающиеся становятся стартовой гипотезой о конфигурации актуального рискового профиля. Здесь уместно будет использовать знаменитое правило В.Парето о том, что 20% причин в экономике приводят к 80% последствий. Это правило нужно применять осторожно, но как общая ориентировка оно вполне работоспособно.

Таблица 3-7. Примерный формат сводки первичного мозгового штурма рискового диапазона фирмы

Дата проведения 01.10.2006. Количество респондентов 18 .

Ведущий риск-менеджер Петров И.П.

№№	Формулировка риска	Количество упоминаний в мозговом штурме	Мнение высшего руководителя (позиция в его списке)	Комментарии
1	Крупная авария в заготовительном цехе	10	Не упоминается	!!!
2	Неспособность погасить долги	9	1	
3	Задержки сбыта готовой продукции	7	2	
4	Нехватка квалифицированных рабочих	7	10	??
5	...			

Тестирование ценности-экспозиции и генеральная карта рисков

Служба риск-менеджмента должна составить список рисков, завести их в специальный регистр, который затем с необходимой периодичностью актуализировать. Исходный вариант этого списка составляется методом мозгового штурма на любом совещании компетентных сотрудников фирмы, представляющих фирму в целом. Затем следует составить генеральную карту рисков-опасностей фирмы, которая будет основой описания и уточнения рискового ландшафта в будущей

деятельности. Такая карта составляется в виде таблицы на пересечении списков ценностей фирмы и экспозиций на потери, которые им угрожают. Экономически важные ценности фирм многочисленны. Трудно согласиться со специалистами, которые ограничивают их только теми ценностями, которые интересуют страховщиков. Многие ценности фирмы, на первый взгляд эфемерные, стоят реальных денег. Поэтому риск-менеджер должен ставить вопрос о ценностях как можно шире. В этом параграфе мы охарактеризуем главные из них.

Каждая рискованная экспозиция, то есть подверженность риску, имеет, по крайней мере, три измерения: 1) тип ценности под угрозой; 2) характер опасности, вызывающей экспозицию; 3) величина возможных и фактических финансовых и других последствий. Их взаимосочетание наглядно представляется в виде трехмерного пространства, которое можно использовать для всестороннего описания рисков данной организации. Эти измерения могут быть чрезвычайно переплетены в каждом конкретном случае, а их связь, ответственность за покрытие убытков и юридическая ответственность за последствия могут быть неочевидны. Кроме того, классификация экспозиций фирмы должна учитывать еще одно измерение, а именно — уровни: внутрифирменные, внефирменные отечественные и зарубежные риски. Однако, на этапах, когда катастрофа еще не произошла, риск-менеджер должен понимать каждое из этих измерений (А, В и С).

Экономически важные ценности фирм многочисленны. Многие ценности фирмы, на первый взгляд эфемерные, на самом деле стоят реальных денег. Поэтому риск-менеджер должен ставить вопрос о ценностях как можно шире. Вот главные их типы:

А. Ценности под риском:

- рыночная позиция;
- финансовая устойчивость;
- материальные активы (имущество);
- нематериальные активы (*ноу-хау, опыт, обученность, брэнд, торговая марка, права, привилегии, гудвил, репутация*);
- информация, знания и опыт;
- доходы (будущие, упущенные, новые);
- обустроенные денежные потоки;
- структура капитала и собственности (акционерного портфеля);
- ресурсы и доступ к ним;
- обустроенная внешняя среда;
- связи с поставщиками и потребителями;
- отлаженные и обустроенные технологии;
- торговая марка (брэнд);

- репутация;
- безопасность;
- ключевой персонал;
- сработавшийся коллектив;
- наработанная организованность;
- обустроенная и испытанная логистика;
- базы данных и отработанный документооборот;
- опытный и сработавшийся менеджмент;
- корпоративные ценности и культура;
- свобода от ответственности;
- образ и качество жизни;
- статус членов организации.

Список, скорее всего, и неполон, и не строго логичен. Последовательность перечисления здесь не говорит о важности ценности. Это лишь самая общая формулировка экспонирующихся ценностей. При переходе на различные уровни анализа рисков и источников их возникновения формулировки ценностей приобретают свои содержательные особенности.

В. Источники и виды риска

а) Внешние риски:

- конкуренция (членство в международных организациях, международные стандарты, традиции и практики);
- техногенные;
- социальные;
- политические;
- природные;
- валютные;
- риски платежных систем;
- риски финансовой системы;
- риски страховой системы;
- банковские риски;
- законодательные риски (недостаточность и низкое качество законодательных актов);
- судебно-арбитражные риски;
- риски исполнения судебных решений.

б) Внутриорганизационные:

- операционно-технологические;
- административно-управленческие;
- стиль управления;

- стратегические;
- тактические;
- рост;
- инфраструктурные (внутренняя среда организации);
- инженерно-интеллектуальные (исследования и разработки, информация);
- мотивационные и культуральные:
- индивидуальные (личные интересы каждого человека);
- групповые (интересы неформальных групп);
- гуманитарно-социальные (постсоциалистическая ментальность);
- корпоративные (отношения собственников, менеджеров и сотрудников).

С. Уровни управления риском:

- индивидуум;
- семья;
- неформальная группа;
- подразделение;
- фирма;
- открытое акционерное общество
- отрасль;
- региональная экономика;
- национальная экономика;
- рыночная ниша;
- сфера интересов;
- глобальная экономика.

На каждом уровне имеется своя динамика рисков по структурам и подсистемам фирмы; по различным типам картографирования рисков; по этапам циклов жизни, пульсирующим в фирме; по стратегическим альтернативам; по сценариям развития событий и др. В практике выявления, систематизации, анализа, оценки, картографирования и ранжирования рисков риск-менеджеру иногда приходится искать точку зрения, которая может существенно отличаться от этой схемы, но соответствовать специфическим потребностям фирмы.

Выявлять и исследовать риски любой конкретной фирмы «навалом» очень затруднительно. Риски следует систематизировать. Мы предлагаем подход к такой систематизации, который представлен ниже на примере рисков малых фирм. С небольшой доработкой такой подход и состав кластеров рискового профиля можно адаптировать и к фирмам другого размера (рисунок 3-4).

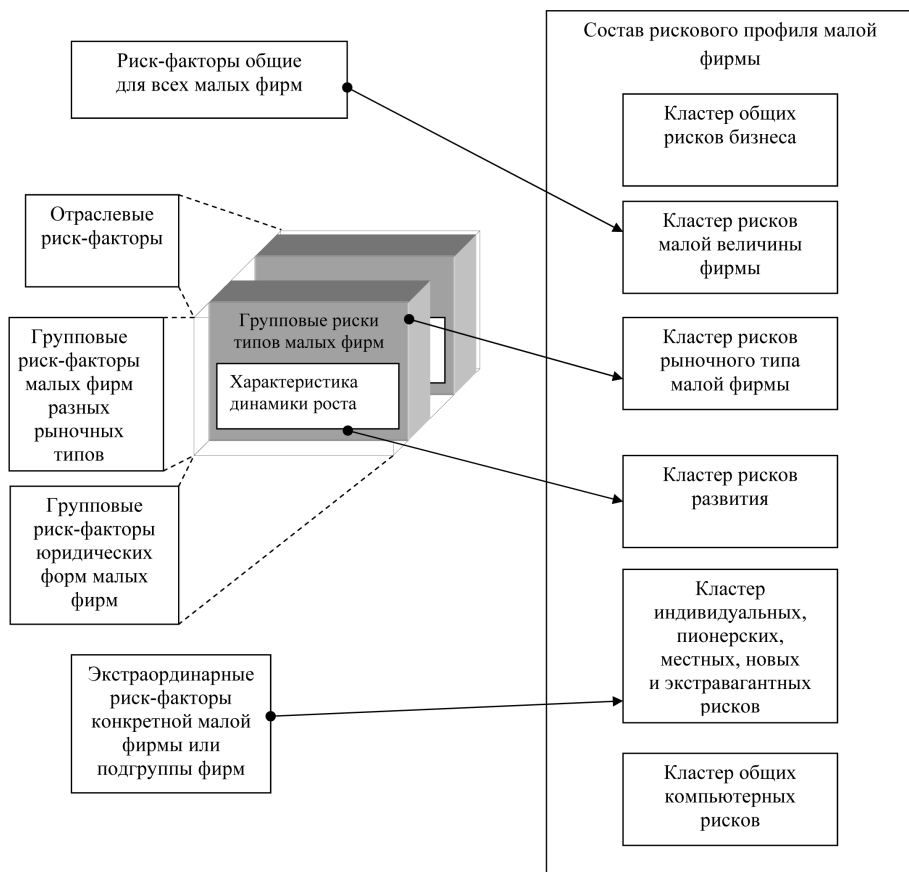


Рисунок 3-4. Составляющие рискового профиля малой фирмы

Каковы бы ни были размеры фирмы общий набор рисков, с которыми ей придется иметь дело, то есть ее рисковый спектр, примерно один и тот же: это совокупность рисков бизнеса вообще. Риски малого бизнеса зависят, по крайней мере, от следующих определяющих характеристик: *общей принадлежности малых фирм к бизнес-организациям, категории бизнес-организации (самого факта малости фирмы), рыночного типа малой фирмы, юридической формы, отраслевой специфики, типа потенциального роста и почти повсеместного использования компьютеров.*

Этот набор рисков характерен для всех малых фирм. Малые фирмы имеют много общего: относительно небольшие активы, зависимость от судьбы основателя или главного специалиста, уязвимость со стороны рыночных колебаний и изменений законодательства, уязвимость со

стороны крупного бизнеса и многое другое. Назовем группу рисков, происходящих от относительно малой величины фирмы кластером рисков малой величины фирмы.

Под рыночным типом фирмы мы в данном контексте предлагаем понимать отнесение ее к одному из следующих классов по отношению к ее потенциальному рынку:

- производитель стандартного продукта или услуги для широкого рынка;
- кооператор большого бизнеса;
- обслуживатель ограниченной рыночной ниши;
- партнер государства;
- экспортер;
- другие рыночные типы.

Юридические формы стандартны: индивидуальное предпринимательство без образования юридического лица, индивидуальная фирма, партнерство с ограниченной ответственностью, акционерная компания закрытого типа, акционерная компания открытого типа.

В зависимости от того, к каким типам относится фирма, ее рискованный профиль дополняется спецификой, образуя кластеры рисков рыночного типа малой фирмы. Каждый из этих кластеров, хотя и образуется на одинаковых осях, может иметь существенно разные рискованные факторы. Например, быстро растущее строительное акционерное общество закрытого типа имеет существенно разные рискованные факторы и, соответственно, риски, в сравнении с работающей только в сезон строительной бригадой из местных жителей одного района в объединяющихся без образования юридического лица.

Кроме упомянутых источников риска для многих фирм (если не для всех) возможно существование особых, необычных, экстраординарных обстоятельств, чреватых рисками. Эти факторы генерируют кластер индивидуальных, пионерских, местных, новых и экстравагантных рисков. Экономически важные ценности, над которыми висит риск возможного ущерба, можно разделить на следующие категории: имущество, чистый доход, свобода от ответственности, ключевой персонал, отработанная организованность (логистика), трудовая мораль, репутация (доверие акционеров и других лиц и организаций, важных для успеха фирмы).

Потенциальные имущественные потери. Имущество фирмы принято делить на две широкие категории: материальное и нематериальное (информация, юридические права, ноу-хау, копирайт, патенты, лицензии, связи, опыт, клиентская база, торговые марки, бренд, производственные секреты, предоплаченные расходы и т.п.). Материальное имущество

делится на два вида: недвижимое (земля и все, что закреплено на ней) и движимое (все остальное, кроме недвижимости). Материальное имущество может быть физически повреждено, разрушено, несанкционированно использовано или похищено. Оно может морально устареть. Нематериальное имущество может быть похищено, разглашено, замещено, оспорено, легально изъято, а также оно может морально обесцениться. Ценность обеих категорий может быть взаимосвязана. Устаревание, поломка или хищение компьютеров может привести к снижению ценности связанных с ними баз данных. Хищение или разглашение софтвера может снизить ценность компьютеров, роботов или станков с программным управлением. Даже временная неспособность осуществлять общественно необходимую лицензированную деятельность может привести к передаче лицензии другой организации.

При оценке ценности материального имущества с точки зрения величины рискованной экспозиции приходится брать в расчет следующие компоненты:

1. Стоимость продукции, которая не будет произведена и реализована в результате утраты или ущерба.

2. Стоимость самого утраченного, поврежденного, амортизированного или неправомерно использованного имущества.

3. Стоимость сноса ненужных уже зданий и сооружений, удаления мусора, расчистки и благоустройства территорий, ранее занимавшихся утраченным имуществом.

4. Стоимость ликвидации (сноса или распродажи) неповрежденного имущества, которое стало ненужным в результате понесенных потерь.

5. Изменение стоимости нового строительства в результате изменения рыночной ситуации и введения более строгих, чем при строительстве утраченного имущества, Строительных Норм и Правил.

6. Снижение стоимости комплектов, нарушенных в результате утраты какой-то из их частей.

7. Расходы на поиск и дообучение новых сотрудников.

8. Снижение стоимости фирмы с точки зрения концепции непрерывного производства. Этот вид потерь связан с тем, что до утраты фирма рассматривалась как надежный механизм производства доходов. Совокупность ее кадров, материального и нематериального имущества оценивалась как слаженные производственные механизмы. В результате утраты части какого-то имущества, если это привело к срыву производственного процесса, эта совокупность из организации превращается в склад имущества, оцениваемого по отдельности. Синергетическая стоимость организации может быть очень высокой.

Рассмотрим возможные потери более подробно по видам имущества.

Недвижимость представлена двумя существенно различными по рискам классами собственности: «земля» и «здания и сооружения».

Земля — это особый объект собственности потому что, во-первых, стоимость конкретного участка зачастую очень трудно определить, и, во-вторых, опасности, способные повредить сам по себе участок уникальны или весьма необычны. На стоимость участка оказывают влияние много факторов, каждый из которых несет на себе риск перемен:

- наличие или возможность обнаружения поблизости или под землей водных объектов (озера, водоносные грунты, родники, реки и моря);
- наличие или возможность обнаружения ископаемых;
- степень экономической и культурной развитости окружающих территорий;
- наличие особых природных или искусственных объектов (водопады, леса, пещеры, исторические объекты, особо охраняемые территории, лечебные воды и грязи и т.п.);
- наличие или возможность произрастания особых растений (строительный лес, виноградники, пахотные земли, пастбища и т.д.);
- особенности животного мира;
- топография и пейзаж;
- демография;
- наличие обременений (самозахватов, судебных споров, традиционного поведения населения по отношению к данному участку);
- возможности экологического ущерба вплоть до риска выведения данного участка земли в более дешевый или ограниченный для эксплуатации разряд земельного кадастра.

Все эти факторы имеют свои рисковые особенности, которые чреваты рисками для бизнеса, и к тому же несут с собой особый политический риск — возможность государственных решений об изменении кодекса землепользования или схемы зонирования.

Здания и сооружения с рисковой точки зрения сильно различаются по их предполагаемому и фактическому использованию, конструкции, архитектурному стилю, законченности строительством, типу и состоянию коммунальных сетей, возрасту, изношенности, заселенности, оборудованности и конкретного расположения на участке. Иногда даже престиж конкретного здания может влиять на судьбу бизнеса, который будет в нем расположен. Например, дом, в котором недавно произошел зверский террористический акт, вряд ли подойдет под ресторан: слишком велик риск того, что население не примет эту историю как аттракцион. Но если это произошло много лет назад и вошло в легенду, то ситуация может стать прямо противоположной.

Движимое имущество включает в себя:

- деньги, ценные бумаги и другие финансовые инструменты (виды, ценность, дислокация этих ценностей сильно различаются в разных фирмах, а особенности рисков, связанных с каждым из этих финансовых инструментов очень велики и часто очень динамичны);
- счета к получению, то есть записи о том, кто, сколько и на каких условиях должен фирме (эти данные могут быть повреждены, уничтожены, похищены или разглашены; толковая программа дублирования может серьезно снизить эти риски);
- запасы: сырье, комплектующие изделия, незавершенное производство, товары на продажу (ценность этого имущества может закономерно или случайно сильно колебаться; с ними связаны многочисленные и специфичные риски);
- мебель, оборудование и расходные материалы (с ними связаны множественные мелкие риски самой разной природы);
- машины и технологическое оборудование (ценность этой категории может изменяться во времени как в сторону уменьшения, так и в сторону роста; как закономерно, так и случайно; при оценке рисков в этой области необходимо привлекать инженеров и других специалистов по конструкции, эксплуатации, технологическим возможностям именно этих технологий; проблемы способов амортизации, оценки рыночной или биржевой стоимости, обеспечения безопасного использования и необычного использования этих активов весьма важны и иногда имеют стратегический характер с точки зрения финансовой устойчивости фирмы);
- системы хранения и обработки информации (стоимость этих активов оценивать трудно, но необходимо, так как для многих фирм они весьма существенны; с появлением внутренних сетей и Интернета эти проблемы и усилились, и осложнились; с этим видом собственности связано большинство новейших типов рисков);
- предметы искусства, книги и прочие редкости (этот вид имущества хорошо оценивается и страхуется);
- документация (эти данные могут быть повреждены, уничтожены, похищены или разглашены; толковая программа дублирования может серьезно снизить эти риски, но следует помнить, что в некоторые периоды времени дубликаты могут существенно отличаться от текущих оригиналов);
- транспортные средства.

Потенциальные потери дохода. Угроза доходам может исходить из возможности снижения поступлений, из возможности роста известных видов расходов и появления расходов новых типов. Каждая строка дек-

ларации (отчета) о прибылях связана со своей группой рисковых экспозиций. Основные из них: 1) остановки или сбои собственного производства; 2) нарушения коммерческой обстановки; 3) потери предполагаемой прибыли от нереализации законченной продукции; 4) снижение ренты; 5) снижение способности востребовать платежи к получению; 6) изменения ликвидности. Этот список, естественно, не окончательный. За время восстановления нормальной работы могут произойти перемены в юридическом формате данного бизнеса; техника старых марок, которая ранее успешно работала, может быть снята с производства, а новые модели могут быть дороже или работать на новых принципах и стандартах, несовместимых с использовавшимися ранее подключениями и т.п. Все это может вести к дополнительным расходам и, соответственно, все это следует пытаться оценить при идентификации рисковых экспозиций.

Величина стоимости остановки собственного производства складывается из потерь, следующих из того, что продукция или услуга для продажи не производится, то есть снижается доход, плюс потери от платежей, которые пострадавшая фирма все равно обязана продолжать. Период потерь простирается от момента первичной остановки до момента восстановления производства в нормальном объеме — прежнем объеме или в объеме, планировавшемся ранее для момента возобновления работы. Нормального объема, как правило, не удастся достигнуть сразу же по возобновлении работы. Одна из главных причин этого в том, что потребители не сразу возвращаются к возобновившей свою работу фирме: за время остановки они заключили новые договора, переориентировали свои службы закупки и т.п.

Величина экспозиции нарушения коммерческой обстановки связана с тем, что в релевантной среде организации могут произойти нежелательные изменения, влияющие на данный бизнес. Например, пожар на складе постоянного поставщика сырья для нашей фирмы может остановить наше производство, хотя ничего у нас и не произошло. Банкротство и закрытие крупного супермаркета, который служил «магнитом» для клиентуры множества других магазинов, расположенных поблизости, может фатально сказаться на их деятельности. Оценка экспозиции этого рода также складывается как сумма снижения доходов и продолжающихся платежей.

Величина экспозиции на потери предполагаемой прибыли от нереализации законченной продукции состоит из потери имущества и из недополученной прибыли. Первая часть — это себестоимость утраченной продукции, которая рассчитывается по принятым методикам. Вторая же зависит от изменчивой рыночной цены, и оценить ее сложнее, что иногда создает трудности при заключении договоров о страховании.

Экспозиция снижения способности востребовать платежи к получению состоит в том, что после некоторых аварий пострадавшие фирмы не могут некоторое время своевременно высылать счета своим потребителям. Некоторые из них платят все равно, а некоторые — ждут счета. Если же, к примеру, в пожаре или в результате вирусной атаки на компьютеры фирмы она утратила часть учетной информации, то это чревато окончательными потерями: часть потребителей не заплатит никогда. Кроме того, восстановление учетной информации тоже стоит денег.

При оценке возможных финансовых последствий экспозиции потери дохода следует иметь в виду, что эти потери становятся больше:

- если удлиняется период времени, необходимый для восстановления нормальной работы;
- если приходится полностью, а не частично останавливать работу;
- если ежедневное снижение поступлений каждого следующего дня остановки нарастают;
- если поток постоянных платежей (аренда и т.п.) не удастся приостановить или снизить;
- если дополнительные расходы на выполнение ранее принятых обязательств перед потребителями за счет резервных средств велики и продолжают расти;
- если расходы на ускорение восстановления имеют тенденцию нарастать с течением времени остановки;
- если нормальный поток поступлений и доходов имел тенденцию к росту;
- если на период вынужденного простоя планировался нормальный рост доходов;
- если для достижения ранее планировавшегося роста доходов за время простоя требуются дополнительные расходы;
- если возможен эффект домино, когда остановка одной фирмы ведет к перебоям в работе других фирм.

Свобода от ответственности. Во многих случаях фирма обязана возмещать ущерб потребителям и третьим лицам, если он нанесен продукцией фирмы, нарушением ее контрактных обязательств или ее производственным процессом. Обычно фирма стремится возмещать только такую ответственность, которая прямо определена законом. В большинстве случаев многообразие этих экспозиций для фирмы сводится к следующим оценкам: опасность продукции для его легальных потребителей, опасность производственных процессов для посторонних, опасность помещений для посетителей. Средства борьбы с большинством из них находятся в руках самой фирмы. Следует помнить и о том, что риск ответственности может возникнуть и безо всякого нарушения

или ущерба. Уже один факт возбуждения судебного дела против фирмы и даже угроза этого может привести к потерям на первичные юридические консультации и судебные издержки. Часто дешевле оплатить даже не особенно оправданную претензию, чем дать себя вовлечь в полномасштабную тяжбу. Хорошее информационное обеспечение, укрепление доброго имени фирмы и связей с общественностью, а также наличие в фирме квалифицированного переговорщика — вот то, что может превентивно защитить фирму от подобных неприятностей.

Ключевой персонал. Потеря ключевого персонала влияет на фирму многообразно. Если малая фирма интересуется, прежде всего, потерей трудно заменимого высшего руководителя, то большие компании смотрят скорее на падение поступлений в результате временной или постоянной утраты ключевых сотрудников, занимающихся продажами. Малые фирмы особенно тяжело страдают в случаях, когда такие сотрудники теряют трудоспособность. Особенно важно это в тех случаях, когда фирма стартует на основе личных связей, предпринимательских или интеллектуальных способностей талантливых людей. Для начинающих фирм в США и многих других странах с развитой рыночной экономикой страхование таких людей является неотъемлемой частью превентивного управления. Естественно, что страхование не отменяет необходимости физической защиты, но это уже другая история ⁵. Опасности утраты здоровья и трудоспособности при легальном выполнении рабочих операций на рабочем месте в рабочее время скорее относятся к экспозициям ответственности фирмы перед людьми, работающими с ней и на нее. Защита же сотрудников как элементов бизнеса фирмы — это деловая экспозиция.

Описанные здесь основные группы экспозиций не исчерпывают всех рискованных экспозиций фирмы. Полной общепринятой и концептуально полной классификации рисков фирмы пока не существует. Причина этого — недостаточная исследованность самого феномена рисков. Однако на основе обобщения специальной литературы можно перечислить и кратко охарактеризовать группы рисков важные практически для любой фирмы. Такой список может служить опорой любых методик идентификации конкретных рисков, актуальных для данной фирмы (актуального рискованного спектра фирмы):

- **угроза рыночной позиции фирмы** (один из инструментов идентификации и анализа этой группы экспозиций — матрица Бостонской консультативной группы);

⁵ См., например, Гамза В. А., Ткачук И. Б. Безопасность коммерческого банка. Университетская серия. М.: ООО Маркет ДС Корпорейшн, 2006.

- **финансовая неустойчивость** (угроза финансовой безопасности фирмы, то есть ее защищенности от банкротства, неустойчивого роста, недружественного захвата, резкого изменения структуры акционерного портфеля и т.п.); одна из важнейших методик выявления финансовых экспозиций — метод финансовых коэффициентов;
- **разложение рыночной стоимости нематериальных активов** (бренд, деловая репутация, доброе имя, гудвил фирмы, патенты и т.п.); идентификация нематериальных активов фирмы довольно специфическая сфера, которая требует и особых знаний, и широкого опыта;
- **расстройство обустроенных денежных потоков** (идентификация угроз таким денежным потокам дело тонкое, требующее хорошего знания финансов, делопроизводства, действующих и ожидаемых законов и психологии);
- **дискредитация обустроенных связей** с поставщиками, потребителями и другими компонентами внешней среды, которые нарабатываются годами, испытаны на многих сделках, прогарантированы личными отношениями; очень трудно восстанавливаемая ценность;
- **текущая и будущая физическая безопасность** (идентификация экспозиций физической безопасности имеет высокую специфику, которая требует профессионального подхода);
- **текущий и будущий образ жизни и корпоративная культура** могут стать объектом ненависти со стороны тех, кто живет в другой культуре, привыкнув к другим ценностям (глупо проводить эротичный конкурс женской красоты в мусульманских странах; дополнительные рискованные экспозиции просто очевидны, но это имело место в 2002 году на конкурсе «Мисс Вселенная»);
- **базы данных и знаний** накапливаются годами и становятся для многих фирм критическим конкурентным преимуществом или даже условием выживания;
- **профессиональный отлаженный менеджмент** (этот актив трудно создать и еще труднее сохранять с течением времени; угрозы могут исходить не только изнутри и из внешней среды организации, они могут быть следствием психологических причин и человеческих отношений; выявление рисков утраты этого актива фирмы — это скорее задача высшей управленческой политики, хотя риск-менеджер с хорошей социально-психологической подготовкой может здесь быть чрезвычайно полезен).

Выявлению рискованных экспозиций существенно помогает теоретическое знание классификации всевозможных опасностей. Одна из таких классификаций, используемых американскими страховщиками,

приведена в таблице 3-8⁶. Еще один источник подробных классификаций рисков по конкретным областям и видам ценностей — оговорки к страховым полисам. Здесь озабоченные страховщики и их андеррайтеры стараются всерьез, описывая всевозможные ситуации, за которые они не отвечают, но которые остаются на ответственности риск-менеджера страхователя.

Таблица 3-8. Общая классификация опасностей

Природные опасности		
Обрушение	Сель	Падение с высоты
Обвал	Молния	Оседание почвы
Химическая коррозия	Метеор	Экстремальная температура
Засуха	Милдью	Приливы
Землетрясение	Плесень	Паразиты
Испарение	Опасности от воздуха (обледенение, турбулентность)	Неконтролируемое зарастание растениями
Эрозия	Морские опасности (айсберги, волны, рифы, отмели)	Ветер (торнадо, смерчи, тайфуны, бури)
Подвижка грунта	Гниение	Приливная волна
Природный пожар	Ржавление (окисление)	Вулканическое извержение
Наводнение	Статическое электричество	Сорняки
Грибки	Лед	Заводнение
Град	Избыточная влажность	
Человеческие опасности		
Поджог	Взрыв	Усадка
Изменение температуры	Огонь и дым	Звуковой удар
Химические утечки	Человеческая ошибка	Терроризм
Заражение	Расплавленные материалы	Опрокидывание
Деколонизация	Загрязнение воды, воздуха, эфира, почвы...	Воровство, подделка, мошенничество
Дискриминация	Произвол	Вандализм, злой умысел,
Пыль	Радиоактивность	Избыточный запах
Электрические перегрузки	Восстание, бунт, мятеж	Гидравлический удар
Хищения	Саботаж	
Экономические и политические опасности		
Изменение вкусов потребителей	Экспроприация, конфискация	Технологические новшества
Колебание курса валюты	Инфляция	Забастовки
Депрессия	Моральное устаревание	Война
Рецессия	Падение фондового рынка	

Оценка величины рисковых экспозиций на практике осложняется тем, что часто одно событие вызывает потери разного типа. Эти потери можно оценивать по отдельности, группами и интегрально по всей

⁶ Head G., Horn S. Essentials of Risk Management, v.1, IIA, 1991, P. 136.

организации и даже с выходом по внешнюю среду. Большое искусство риск-менеджера — это умение оценить границы релевантности потерь к данной рискованной экспозиции в данный период времени.

Наиболее известные концептуальные перечни ценностей и опасностей разработаны Ф. Флинном в 1948 году и развиты Б. Даэнцером ⁷, который впервые представил свою разработку на конференции по страхованию в Чикаго в 1963 году. Эти перечни стали основой многочисленных отраслевых разработок, количество которых в начале XXI века резко увеличилось, если судить по предложениям управленческих консультантов и литературе, продаваемых через Интернет. Главным достоинством этих списков является их концептуальность: ценности фирмы представляются как активы, входящие в баланс фирмы, а экспозиции — это результат более чем двадцатилетних периодически повторявшихся мозговых штурмов, организовывавшихся в различных группах экспертов по рискам в бизнесе (таблицы 3-9 и 3-10). Заметим, что списки Даэнцера не покрывают всего перечня ценностей фирмы, который мы привели в начале данного параграфа, а также совсем не рассматривают риски-шансы. Основное применение таблиц Даэнцера, дополненных другими ценностями и экспозициями — это первичное картографирование рисков фирмы. И списки Даэнцера, и полученные с их помощью результаты в дальнейшем следует систематически уточнять и пополнять под специфику конкретной фирмы. Можно использовать эти списки как опросные листы в мозговых штурмах, когда каждый участник вычеркивает лишнее из своего экземпляра, а затем эта информация сводится и уточняется, что приводит к созданию генеральной карты рисков-опасностей.

Таблица 3-9. Активы фирмы (список Б. Даэнцера с сокращениями и дополнениями)

Типы активов	
А. МАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ	
А. 1. Недвижимая собственность	
А. 1.1. Здания и сооружения	
А. 1.1.1.	В процессе строительства
А. 1.1.2.	Собственные
А. 1.1.3.	Арендованные
А. 1.1.4.	Производственные
А. 1.1.5.	Административные
А. 1.1.6.	Складские
А. 1.1.7.	Гаражи и ангары

⁷ B. J. Daenzer. Fact-Finding Techniques in Risk Analysis. AMA, USA, 1970, PP. 63–67.

- A. 1.1.8. Жилье
- A. 1.1.9. Фермы
- A. 1.1.10. Емкости, башни, элеваторы и т.п.
- A. 1.1.11. Верфи и доки
- A. 1.1.12. Наземные трубопроводы и электролинии
- A. 1.1.13. Прочие
- A. 1.2. Подземная недвижимость
 - A. 1.2.1. Проводные и кабельные линии
 - A. 1.2.2. Трубопроводы
 - A. 1.2.3. Емкости
 - A. 1.2.4. Убежища, пустоты, туннели
 - A. 1.2.5. Шахты и рудники
 - A. 1.2.6. Родники и поверхностные водоемы
 - A. 1.2.7. Трубопроводы
 - A. 1.2.8. Прочие
- A. 1.3. Земля
 - A. 1.3.1. Девственная
 - A. 1.3.2. Освоенная
- A. 2. Движимая собственность
 - A. 2.1. Оборудование и машины
 - A. 2.2. Мебель и фурнитура
 - A. 2.3. Электроника
 - A. 2.4. Удобства
 - A. 2.5. Запасы и незавершенное производство
 - A. 2.6. Произведения искусства, библиотеки и антиквариат
 - A. 2.7. Оборудование безопасности (инструменты, спецодежда, тревожные устройства и т.п.)
 - A. 2.8. Ценные документы, бумаги и базы данных
- A. 3. Прочая собственность
 - A. 3.1. Транспортные средства
 - A. 3.2. Летательные средства
 - A. 3.3. Животные
 - A. 3.4. Антенны
 - A. 3.5. Растения
 - A. 3.6. Ограждения
 - A. 3.7. Оружие
 - A. 3.8. Радиоактивные вещества и оборудование по работе с ними
 - A. 3.9. Аудиовизуальные средства информирования
 - A. 3.10. Объекты для отдыха
 - A. 3.11. Плавающие средства, береговые и наводные устройства

В. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

- В. 1. Внешние активы
 - В. 1.1. Рынки

В. 1.2.	Доступность ресурсов
В. 1.3.	Коммуникации
В. 1.4.	Местные выгоды
В. 1.5.	Консультанты и специалисты
В. 2.	Внутренние активы
В. 2.1.	Исследования и разработки
В. 2.2.	Репутация
В. 2.3.	Финансовые активы
В. 2.4.	Персонал
В. 2.5.	Права

**Таблица 3-10. Экспозиции ущерба активам фирмы
(список Б. Даэнцера с сокращениями и дополнениями)**

Типичные экспозиции	
ПРЯМЫЕ ЭКСПОЗИЦИИ	
1.1.	Непредвидимые и непредсказуемые
1.2.	Контролируемые и предсказуемые
1.3.	Финансовые
КОСВЕННЫЕ ЭКСПОЗИЦИИ И ЭКСПОЗИЦИИ-ПОСЛЕДСТВИЯ	
2.1.	Все прямые экспозиции, если они задевают:
2.1.1.	Поставщиков
2.1.2.	Потребителей
2.1.3.	Коммунальных систем
2.1.4.	Транспортных средств
2.1.5.	Сотрудников
2.2.	Дополнительные расходы: по аренде, коммуникациям, продукции и др.
2.3.	Концентрация активов
2.4.	Смена в стиле, вкусах, желаниях, моде
2.5.	Банкротства: сотрудников, руководителей, поставщиков, потребителей, консультантов
2.6.	Перерывы в работе образовательных систем (расовые, политические, экономические)
2.7.	Экономические колебания: инфляция, рецессия, депрессия, кризис, рыночные флюктуации цен
2.8.	Эпидемии и болезни
2.9.	Рост стоимости возмещения, амортизация
2.10.	Нарушение авторских прав
2.11.	Потеря неотъемлемой части набора, пары, группы
2.12.	Потеря прав из-за разрушения записей
2.13.	Управленческие ошибки

- 2.14. Отзыв продукции с рынка, рекламации
- 2.15. Повреждения, порча, брак

ЭКСПОЗИЦИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- 3.1. Авиационная ответственность
- 3.2. Спортивная и рекреационная
- 3.3. Автомобильная
- 3.4. Контрактная
- 3.5. Права прохода и доступа
- 3.6. Ответственность работодателя
- 3.7. По планам дополнительных льгот
- 3.8. Профессиональная ответственность
- 3.9. Халатность и небрежность
- 3.10. Ответственность невладелльца
- 3.11. Ответственность владельца
- 3.12. Ответственность за продукцию
- 3.13. Ответственность за обеспечение безопасности
- 3.14. Железнодорожная ответственность
- 3.15. Управленческая ответственность
- 3.16. Ответственность за плавсредства

Методы финансирования программы управления риском

Для управления рисками фирме нужно финансирование. Придется финансировать и некоторые виды текущей деятельности, и отдельные мероприятия, и страховые премии, и закупку определенного имущества, и резервы. Главное решение состоит в выборе: в какой мере принять риск на себя (то есть включить в программу самофинансирования), а в какой — оплатить перенос риска на других. Перенос — дорогая вещь, если риск не материализуется (приходится платить страховую премию или принимать на себя другие обязательства), но он оказывается дешевым, если придется оплачивать последствия нежелательных событий, так как в этом случае потери возмещает кто-то другой (страховщик или партнер). Принятие риска на себя дешево в первом случае (страховку или трансфер оплачивать не нужно), и дорого — во втором, так как потери придется покрывать за свой счет.

Самострахование — это метод управления рисками, предусматривающий создание носителем риска собственных резервов для компенсации убытков. Понятно, что чем больше риска может фирма принять на себя, тем дешевле будет ее программа риск-менеджмента. Но сколько риска можно принять на себя, не ставя фирму под фатальные угрозы? Два основополагающих вопроса здесь таковы:

- Имеет ли фирма достаточно капитала, чтобы покрыть возможные потери от принятых на себя рисков?
- Достаточно ли производителен капитал, вложенный в управление риском? Иначе говоря, каков доход на капитал, вложенный в управление риском, по сравнению с аналогичным показателем производственных подразделений?

В поисках этих ответов американские риск-менеджеры руководствуются методическими стандартами Национальной Ассоциации Страховых Уполномоченных (NAIC, National Association of Insurance Commissioners). Допускается уточнение этих стандартов под конкретные рискованные профили фирм. Аналогичные стандарты имеют Австралия, Южноафриканская Республика, Великобритания и другие страны. Защита населения и экономики от неоправданных рисков становится одной из важнейших функций современных цивилизованных государств. Здесь, конечно же, требуются детальные стандарты. В банковском деле вопрос о достаточности капитала и противорисковых резервов продвинулся в рамках базельского процесса очень далеко. И хотя общеобязательного международного стандарта пока нет, Соглашение Базель 2, вне всякого сомнения, представляет собой огромный шаг в этом направлении.

Рисковый фонд для покрытия принимаемых на себя рисков формируется и из внутренних, и из внешних источников. Потери небольшие и достаточно частые покрываются внутренним резервом, формирующимся в рамках текущих и эксплуатационных расходов. Потери более крупные и происходящие реже самострахуются как особая расходная статья в годовом бюджете и накапливается в течение ряда лет. Возможно также прикрытие рисков за счет обусловленных кредитных линий в коммерческих банках.

Создание внешнего рискового фонда позволяет создать более льготный налоговый режим по сравнению с фондами, формируемыми на внутренних счетах фирмы. В этом случае фонд формируется как отдельный счет, ведущийся в дружественной страховой компании, на котором накапливаются денежные средства таким же образом, как и в случае внутреннего фонда. Вклады в него делаются периодически в виде страховых премий. Во многих странах имеется тенденция поощрения налоговыми льготами расходов на страхование, поэтому псевдострахование в форме внешних страховых фондов дешевле внутренних начислений. Отличие такого способа от обычного страхования в том, что страховщик обязан оплачивать потери лишь в пределах средств, накопленных на этом счете.

Адекватное определение размеров фондов самострахования — это сложная задача, решение которой должно обеспечить соответствие потребностям программы управления рисками и финансовым возможностям фирмы. Слишком малый размер этих фондов увеличивает интегральную рисковую экспозицию фирмы, а слишком большой — снижает экономическую эффективность.

Самострахование иногда осуществляется с помощью кэптивных (дочерних) страховых компаний. Кэптивная страховая компания может создаваться как страховой пул несколькими дружественными компаниями с единственной начальной целью — обеспечивать страховые потребности ее создателей. В случае успешного развития кэптивного страховщика, он в дальнейшем может начать продавать страховые услуги и на сторону. Часто такие компании создаются в налоговых гаванях в форме офшорных компаний.

Финансирование программы управления рисками фирмы идет на следующие специфичные **направления деятельности**:

- разработка программы управления рисками;
- внедрение и мониторинг программы управления рисками;
- проведение профилактических мероприятий, включенных в программу управления рисками;
- обеспечение выплат по программе страхования и управления ею;
- компенсация потерь, принятых на самострахование;
- обеспечение срочных выплат в чрезвычайных ситуациях, которые необходимо сделать до получения возмещения от страховщиков;
- обучение сотрудников.

Источники финансирования, как обычные для любого делового проекта, так и особые — генерируемые самим управлением рисками:

- текущие поступления;
- нераспределенная прибыль;
- продажа финансовых инструментов;
- заемные средства;
- новые капиталовложения (акционерный капитал);
- безвозмездные целевые гранты и фонды;
- налоговые льготы;
- удлинение счетов к оплате (до и после потерь);
- специальные программы государственного и муниципальных бюджетов;
- экономия издержек и сокращение потерь за счет управления риском;
- скидки страховщиков за хороший риск-менеджмент;

- сверхприбыль за счет управления риском (доход от дополнительной агрессивности и рост производительности за счет морального комфорта ощущения безопасности);
- интегрирование управления рисками внутри организации;
- интегрирование управления рисками с другими организациями;
- платные услуги на сторону (по управлению риском).

Способы финансирования таковы:

- принятие финансирования на саму фирму (вынужденное или экономически эффективное удержание риска), что включает в себя:
 - текущую оплату фактических потерь как нормальных издержек;
 - удержание рисков специально выделенным для этого резервом;
 - удержание рисков кредитными линиями, о предоставлении и конфигурации которых фирма договаривается с банком;
 - удержание рисков через собственного или группового кэптивного страховщика;
 - удержание рисков через потенциальные результаты риск-менеджмента: экономисты рассчитывают два варианта прогнозного отчета о доходах (1) с управлением рисками и (2) без управления рисками, а затем перерасчитывается с учетом того, что часть дополнительной прибыли от варианта (1) может пойти на самофинансирование риска;
- контрактный трансфер (перенос) финансирования рисков, включающий в себя:
 - договоренности в контрактах о том, кто именно несет бремя ответственности за определенный риск;
 - опционоподобные оговорки в контрактах (оговорки типа «если-то»);
 - выбор легальной системы для урегулирования конфликтов;
- коммерческое страхование в профессиональной страховой компании;
- операции на рынках финансовых инструментов;
- финансовая инженерия, то есть финансовые схемы, комплексно конструируемые для определенных нужд фирмы, одна из которых — потребность в фондах на финансирование программы управления риском.

Программа управления рисками может и должна стать частью *добротного финансового управления*. Добротное управление фирмой означает одновременное (хотя бы небольшое) увеличение оборота активов и увеличение маржи через сокращение издержек. На рисунке 3-5 представлена эта стратегия. Числа над надписями в прямоугольниках пред-

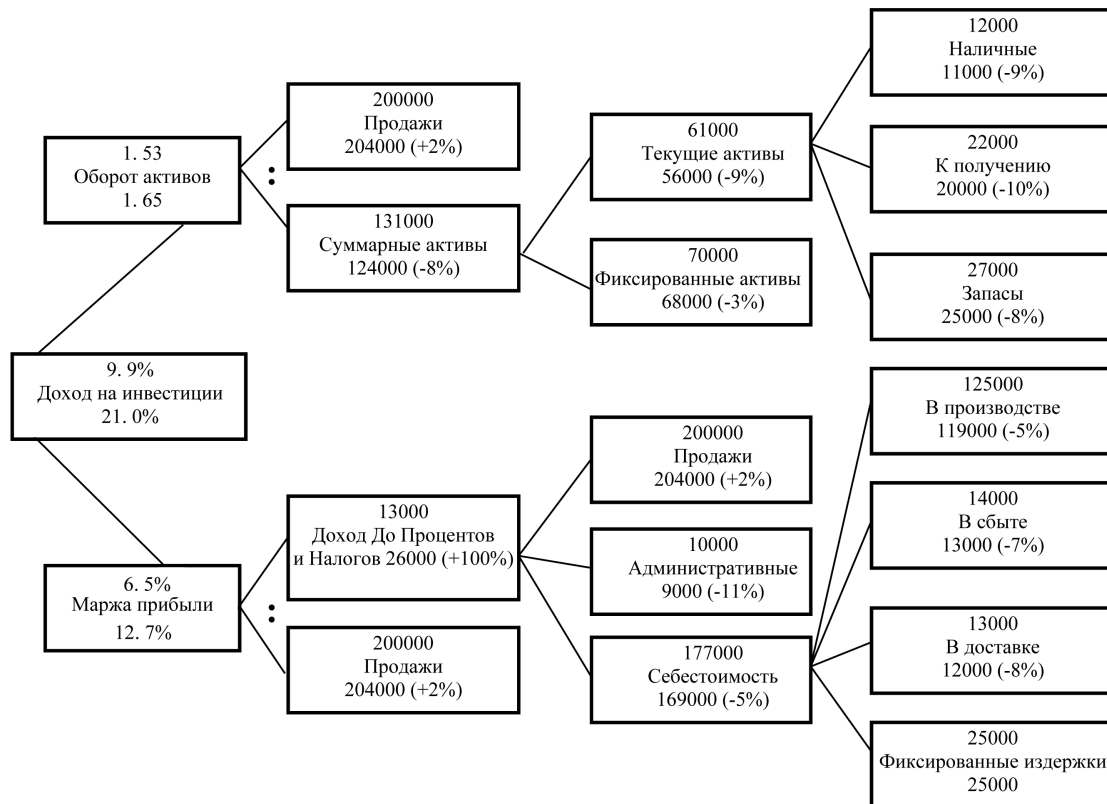


Рисунок 3-5. Влияние добротного управления на финальную доходность

ставляют суммы, заложенные фирмой в бюджет, а суммы под подписями — это фактические данные, сокращенные в результате усилий руководства при выполнении бюджета. Пример показывает, что при изменении частных показателей не более 11% в каждом (что во многих фирмах реально достижимо обычным настойчивым управлением), результирующее увеличение суммы дохода до выплаты процентов и налогов составляет 100%, а доход на инвестицию повышается с 9.9% до 21%. Это весьма существенный результат совокупности малых экономий на каждом этапе в отдельности.

Если финансирование через обычные источники (прибыль, капитал и заимствование) идет постатейно и рассчитывается как отдельные статьи баланса, то управление риском приводит к переоценке многих статей всех финансовых документов и, в итоге, идет через построение более эффективного баланса. В этом обновленном балансе дополнительная эффективность достигается за счет переосмысления и внутренней гармоничности активов (уровней наличности, запасов, счетов к получению, основных и оборотных фондов) и пассивов (займов, счетов к оплате, накопленной прибыли и акционерного капитала), а также — за счет менее рискованного (при заданном уровне требуемой доходности) уровня ликвидности. В общем виде переоценка финансовой структуры фирмы с постатейным учетом рисков не всегда приводит к экономии или дополнительной производительности фондов фирмы. Иногда, эффект может проявляться через выявление необходимости дополнительного финансирования ради спасения финансовой устойчивости фирмы. Последнее, главным образом, относится к рискам фатальным.

Роль управления рисками здесь состоит том, чтобы помочь руководителям найти наиболее устойчивый и сбалансированный по динамике риска вариант вложения средств в проекты и помогать удерживаться на нем в процессе осуществления проекта. В этом смысле управление риском — это действительно дополнительный внутренний источник финансирования, как текущих операций, так и роста фирмы. Специфика этого источника финансирования состоит в том, что он действует опосредованно через различные финансовые показатели текущего и будущего состояния фирмы. Как известно, эти показатели в общем для всех фирм виде форматируются в виде основных финансовых документов: балансе, декларации о доходах, отчете о денежных потоках и других. Соответственно, и риски как источники внутреннего финансирования можно оценивать опираясь на этот формат.

Начиная с 80-х годов многие специалисты стали трактовать управление рисками как дополнительный внутренний источник финан-

сирования фирмы. Действительно, во-первых, грамотная программа управления рисками-опасностями приводит к тому, что руководство фирмы может позволить себе более смелую политику в отношении рисков-возможностей и, соответственно, фирма в среднем больше зарабатывает; во-вторых, удельная оплата страховок на единицу выпускаемой продукции при наличии такой программы имеет тенденцию становится меньше; в-третьих, величина фактических потерь в результате сложенного ситуационного управления во время развития кризиса или катастрофы имеет тенденцию быть ниже; в-четвертых, компенсации за фактические потери в результате заблаговременно юридически подготовленных действий в послекризисный период также имеет тенденцию быть выше; в-пятых, правильно построенная программа управления рисками склонна к экономии за счет замены живой охраны техническими средствами; в-шестых, планомерно осуществляющиеся в рамках программы управления рисками профилактические процедуры организуют тенденцию к снижению аварийных случаев, то есть снижают потери. Практика 90-х годов привела к тому, что некоторые специалисты стали трактовать управление рисками не только как источник внутреннего финансирования, а еще и как новый центр прибыли.

Когда нужен внешний консультант

В большинстве проектов по созданию служб риск-менеджмента без внешней помощи не обойтись при создании такой службы впервые. При наличии такой службы помощь внешних консультантов бывает необходима лишь иногда. И хотя в такой важной сфере избыточная зависимость от внешней помощи опасна, консультанты могут быть полезны, по крайней мере, в следующих случаях:

- выработка стратегии управления рисками;
- первичная диагностика рисков;
- стартовое проектирование и запуск службы управления фирмой;
- узкоспециальные знания и контакты:
 - выработка схемы финансирования рисков;
 - специальные методы контроля за рисками;
 - выработка страховой программы;
 - отработка страховых случаев;
 - разработка информационной системы управления рисками;
 - технические устройства;
 - квалифицированное посредничество;
- независимая экспертиза;
- оценка квалификации кадров;

- обучение риск-менеджеров и руководящих кадров;
- мозговые штурмы по выявлению рисков и подбору средств управления рисками;
- личные консультации для высших руководителей;
- авторский надзор за интегративной программой управления рисками фирмы;
- организация тренингов на рабочих местах;
- помощь в комплектации, поиске, закупке, установке и обслуживании противорискового оборудования.

Возможны и другие случаи.

Первое общее правило в работе с консультантами: они должны быть лучшими из доступных.

Второе общее правило в работе с консультантами: они должны быть сформированы в виртуальной части структуры управления рисками фирмы как ее неотъемлемая и готовая к действиям часть. Очень желательно, чтобы консультанты чувствовали себя членами коллектива фирмы, хотя и работающими в особом режиме. Контакты с ними должны быть регулярными и законтрактованными таким образом, чтобы они могли и были обязаны предоставить свои услуги в необходимых формах и объемах, в нужные моменты и сроки, а также на заранее оговоренных условиях.

Глава 4. Управленческий механизм риск-менеджмента *

Модель функции риск-менеджмента в управлении фирмой

Природа бизнеса такова, что для его осуществления требуется постоянное выполнение довольно большого списка управленческих работ, которые принято называть управленческими функциями. Со времен А. Файоля в список этих функций включают работу по обеспечению безопасности. Эти функции осуществляются на любой фирме в любой отрасли в любое время: это объективная потребность и объективная реальность. В настоящее время потребность в превентивном управлении фирмой преобразовывает функцию безопасности в организациях в функцию интегративного риск-менеджмента. Все руководители им занимаются, хотя не всегда осознают это, подобно тому, как некоторые не осознают, что говорят прозой. Мы поставили перед собой задачу выявления объективной структуры этого комплекса работ и пришли к выводу, что функция риск менеджмента достаточно сложна и может быть представлена графической моделью, изображенной на рисунке 4-1. Рассмотрим блоки графической модели и начнем сначала — с проектирования службы риск-менеджмента.

Обратим внимание на то, что служба риск-менеджмента соединяется с системой стратегического и тактического (как текущего, так и превентивного оперативного) управления фирмой через блоки «Раннее обнаружение Ключевых Риск Индикаторов (Key Risk Indicators)», «Управленческий светофор — Dashboard» и «Диагностика текущих риск-факторов и формирование балльной оценки (ScoreCard) актуальных рисков», о которых речь пойдет позднее.

Блок «Разработка системы управления рисками фирм»

Как уже говорилось в формально-сознательном или фактическом и неосознанном виде работа по управлению рисками в любой фирме ведется всегда. Иного и не дано, так как суть бизнеса и состоит в том, чтобы принять на себя риск в расчете на приемлемое вознаграждение. Риск-менеджмент фирмы развивается вместе с ней самой (см. рис. 3-2). Ранее уже говорилось о том, что уровни рискованности зависят, в частности, от циклов, происходящих в фирме. Молодой фирме, которая развивается с нуля по полному циклу, вначале просто нечего терять особо ценного. Зачастую именно поэтому риск-менеджмент осуществ-

* Соавторами этой главы являются И. В. Вяткин, Ф. В. Маевский.

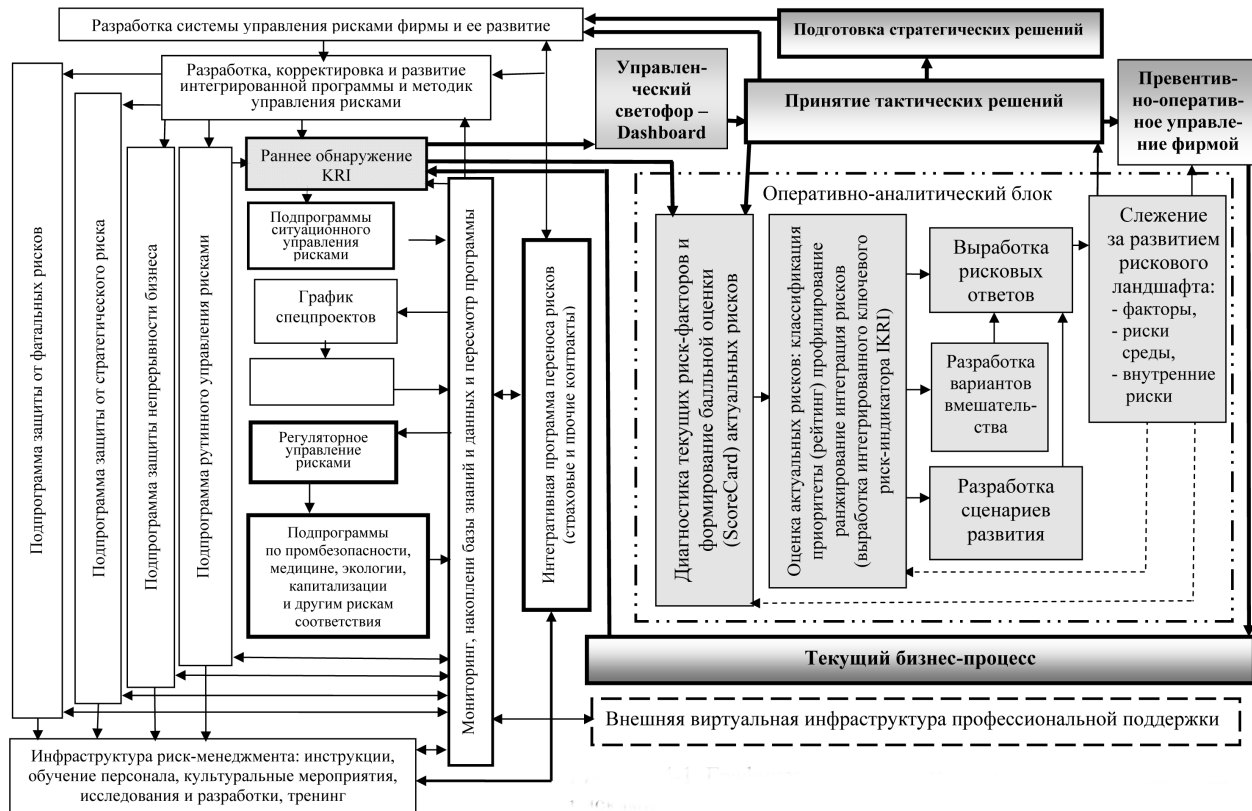


Рисунок 4-1. Графическая модель полного процесса управления рисками фирмы

ляется лишь как элемент личной осторожности ее руководителя в его голове (это стадия 1 «Традиционное управление бизнесом»). В какой-то момент в конце стадии 1 в руководстве фирмы возникает осознание необходимости формализации регулярной службы риск-менеджмента. Какими бы ни были конкретные обстоятельства этого осознания, глубинной его основой является достижение фирмой определенного уровня зрелости бизнеса и накопление существенных ценностей, которые могут быть утрачены в силу каких-либо обстоятельств.

Это лишь самая общая формулировка экспонирующихся ценностей. При переходе на различные уровни анализа рисков и источников их возникновения, а так же по мере развития фирмы и ее потребностей в превентивном управлении формулировки ценностей приобретают свои содержательные особенности.

Итак, руководство фирмы осознает потребность в более систематичном управлении рисками. На стыке первой и второй стадий запускается формальный проектный процесс, в результате которого функция управления рисками оформляется как формальная служба, встраиваемая в организационно-структурную схему управления фирмой.

Создание службы риск-менеджмента (СРМ) — не акт, а процесс, который ведется на основе современных стандартизированных требований к этому виду деятельности. Вначале пишется меморандум о намерениях, назначаются ответственный высший руководитель-куратор и руководитель проекта, составляется устав проекта и формируется проектная группа с соответствующим статусом и ресурсами, затем формулируется бизнес-план и проектной группе выдается техническое задание. В качестве основы для этой работы наиболее подходит международно признанный американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004 «Свод знаний по управлению рисками». Проект определяется как ограниченное во времени усилие по созданию уникального продукта или услуги, обычно включающее в себя ограничения и риски по материальным и временным ресурсам, а также по параметрам конечного результата. Управление проектом представляет собой набор принципов и технологий, применяемых для того, чтобы направлять деятельность участников проекта и контролировать график работ, издержки и риски в целях удовлетворения конечных потребителей создаваемого продукта или услуги. Разработанный и развиваемый Институтом Проектного Менеджмента (Project Management Institute, PMI) «Свод знаний по управлению проектами (РМВОК)» определяет следующие девять сфер, определяющих знания необходимые для управления проектом:

- интеграция,
- масштаб,

- время,
- стоимость,
- качество,
- человеческие ресурсы,
- коммуникации,
- риск,
- снабжение.

РМВОК постоянно развивается: в 2004 году опубликована его третья версия. Опыт прошедших двадцати лет показал, что выявленная структура совокупности знаний по управлению проектами устойчива, что позволяет строить на этой основе необходимые стандарты. Такого рода устойчивость есть крупный научный результат, есть теоретическая основа для дальнейшей детализации знаний о проектах и управлении ими. Этого, однако, нельзя сказать о содержании отдельных составляющих: они требуют более детального изучения и пополнения. Так, к примеру, внимательное изучение раздела «Риски» приводит к выводу, что авторы этого формата упрощают вопрос об инструментарии риск менеджмента, сводя его к уклонению от рисков и к уменьшению рисков, хотя другие исследователи обоснованно указывают гораздо большее число инструментов, доходящее до пятидесяти ¹. И все-таки, этот устойчивый формат, который быстро популяризуется среди профессионалов во всем мире, позволяет стандартизировать различные характеристики проектов.

Итак, первичное создание формальной службы риск-менеджмента начинается от осознания потребности руководством проходит через предпроектную диагностику к генеральному инновационному проекту, запуску и отладке организационному механизму стандартной функции управления и переходу на рутинные процедуры управления рисками. Один из первых шагов вновь созданной службы — это назначение уполномоченных по риск-менеджменту во всех подразделениях фирмы и формирование рабочих групп во всех уровнях иерархии управления и географически или функционально автономных участках. Параллельно с этим проводится формирование организационно-распорядительной документации и плана работы на установленный руководством период. В дальнейшем работа и развитие этой системы осуществляется по циклу от систематической текущей диагностики и мониторинга рисков к выявлению потребностей в развитии риск-менеджмента, на основе которых проводятся частные проекты развития.

¹ См. об этом, например, в книге Вяткин В. Н., Вяткин И. В., Гамза В. А., Екатеринославский Ю. Ю., Хэмптон Дж. Дж. Риск-менеджмент. М., Дашков и Ко, 2003.

Ресурсы на управление рисками всегда ограничены, поэтому стоит вопрос о ранжировании рисков с точки зрения очередности их обработки (таблица 4-1). В таблице показана одна из возможных схем такого ранжирования.

Таблица 4-1. Последовательность разработки системы управления рисками

	Первый приоритет: активы, абсолютно необходимые для выполнения миссии организации	Второй приоритет: критические активы	Третий приоритет: активы, требующие особой защиты	Четвертый приоритет: Ординарные активы
Фаза 1	Стратегический риск и 20% рисков высшего ранга, из списка сокрушительных рисков			
Фаза 2	Остальные риски из списка сокрушительных	20% рисков высшего ранга, угрожающих непрерывности бизнеса фирмы		
Фаза 3	Вновь выявленные сокрушительные риски	50% рисков высшего ранга, угрожающих непрерывности	20% рисков высшего ранга	
Фаза 4		Остальные риски, угрожающие критическим активам	Остальные риски особо защищаемых активов	20% рисков высшего ранга

Разработка полномасштабной программы управления *всеми* рисками фирмы дело трудоемкое и ненужное. Такую программу имеет смысл создавать последовательно, каждый раз ограничиваясь действительно актуальными, существенными и посильными задачами и рисками.

Вопрос: Как съесть слона?

Ответ: По одному кусочку за укус?

В этой шутке суммируется лучший подход к внедрению систем управления рисками на предприятиях. Попытка решить все проблемы риска легко может привести к растрате ресурсов и разочарованию, ибо проблема слишком велика и многомерна. Лучше делать это поэтапно. Забегая вперед скажем, что, прежде всего, следует как можно полнее выявить и ранжировать риски организации, а затем спланировать ра-

боту по их отработке в соответствии с таблицей 4-1. Основной смысл этой таблицы в том, что разработка системы строится от главного к второстепенному и на основе уже упоминавшегося закона В.Парето, который в приложении к риск-менеджменту означает, что 20% наиболее опасных рисков способны нанести 80% потерь.

Карты линейной ответственности (КЛО) *

В специальной литературе существует упоминание о том, что эта методика была разработана в НАСА для программы Аполлон. Как и всякая другая управленческая программа, обустройство функции управления риском на фирме, в частности, заключается в распределении обязанностей по ее разработке и исполнению, а также по каждодневной рутинной работе с рисками, закрепленные соответствующими организационно-распорядительными документами и инструкциями. Но какое распределение обязанностей будет наилучшим, наиболее работоспособным? Единственного критерия адекватности распределения обязанностей нет. Разные коллективы сотрудников будут выполнять один и тот же комплекс функций по-разному. Процесс обустройства функции управления риском также специфичен в различных организациях, как специфичен их бизнес. Однако в нем имеются и устойчивые методические составляющие. Распределение обязанностей должно удовлетворять следующим принципам.

Первый принцип состоит в том, что работоспособным распределением обязанностей будет только то, к разработке и согласованию которого привлечены ключевые исполнители. Это особенно важно для работников умственного труда, которыми являются риск-менеджеры и линейные руководители. Эту категорию работников трудно принудить к выполнению работы, их нужно мотивировать.

Второй принцип состоит в том, что отдельные виды работ (подфункции) должны, по возможности, организовываться так, чтобы работа могла вестись самостоятельно. Иначе говоря, при распределении обязанностей нужно учесть все этапы трудового и управленческого цикла от обнаружения необходимости делать данный вид работы (в риск-менеджменте — обнаружение симптома возникновения рискованной ситуации) и принятия управленческого решения до контроля исполнения решений и текущего наблюдения за состоянием дел с этой подфункцией.

* В некоторых переводах с английского их называют Линейными Картами Распределения Ответственности (ЛКРО). Мы пользуемся термином, употребленным в книге У. Кинг, Д. Клиланд, Стратегическое планирование и хозяйственная практика. М., Прогресс, 1982, С. 351—354.

Третий принцип требует устранения рассогласований, дублирования и противоречий в распределении обязанностей. Например, нельзя поручать исполнение работы и контроль за исполнением решений одному и тому же человеку или подразделению; нельзя доверять лягушкам высушивать болото; нельзя доверять козлу капусту; нельзя поручать одному и тому же сотруднику готовить материалы к принятию решения и организовывать выполнение решений — это будет серый кардинал; нельзя... Таких противоречий довольно много.

Четвертый принцип требует максимального освобождения высших уровней управления от тех видов работ, которые могут быть выполнены уровнями низшими на основе делегирования прав и ответственности.

Хорошее распределение обязанностей обладает, по крайней мере, следующими свойствами:

1. С ним согласно критическое большинство людей, сотрудничающих в рамках общего процесса или проекта, чтобы принуждение было минимальным. Для этого нужно привлечь к разработке распределения работы весь коллектив, чтобы в рамках пошаговой процедуры, легкой и понятной для каждого.

2. Исполнители должны строго контролировать друг друга без возможности сговора. Иначе говоря, нужно встраивать в процедуры и процессы механизмы самоконтроля.

3. В распределении прав и ответственности не должно быть сотрудников, у которых концентрируется власть над всей работой или над ее участком. Такая концентрация провоцирует злоупотребления и сокращает реальную власть формального руководителя.

4. Суммарная трудоемкость работ должна распределяться более-менее равномерно.

5. Нарушения установленного порядка должны быстро проявляться и диагностироваться.

6. Нельзя поручать готовить материалы для принятия решений лицам, которым в дальнейшем будет поручено выполнять принятые решения.

Методической основой для распределения обязанностей может служить метод карт линейной ответственности, который в приложении к риск-менеджменту может быть представлен в табличной форме. В литературе встречается упоминание о том, что этот метод был разработан еще во времена американской космической программы «Аполлон». С тех пор он неоднократно оправдал свое применение при распределении управленческих обязанностей в различных организациях и в приложении к разнообразным комплексам работ. Его суть проста: обязанности распределяются в поле матрицы, в головке которой располагаются этапы цикла

принятия решений по данной работе (функции) и исполнения этих решений; в боковике перечисляются сами эти функции, согласованное выполнение которых приводит к выполнению всей планируемой сложной работы, а в поле матрицы текстом или условными обозначениями указываются соисполнители по каждому этапу и подфункции (таблица 4-2). Второй вариант этого же метода состоит в построении матрицы несколько иного вида (таблица 4-3). Во втором случае в головке матрицы помещается перечень соисполнителей, а в поле — условные знаки, обозначающие этапы принятия решений и их исполнения. Следует иметь в виду, что распределение обязанностей в программе обустройства управления риском это не одно и то же, что и распределение обязанностей по управлению рисками. Оба распределения можно представить в табличной форме, но первое из них создается как временное на период обустройства данной функции управления, а второе — это постоянное распределение обязанностей по реализации этой функции. Однако остается вопрос: из каких подфункций состоит функция управления рисками?

В таблице 4-4 представлена совокупность этапов и работ, составляющих работу самой службы по управлению рисками организации. Этот состав работ выделен таким образом, что он один и тот же для любой организации с учетом лишь того факта, что разные работы этой совокупности в разной степени актуальны для конкретной организации в конкретный период работы ее службы риск-менеджмента. В боковике таблицы показаны этапы риск-менеджмента как процесса принятия и реализации решений. В головке таблицы риск-менеджмент представлен как процесс управления. В поле таблицы поставлены номера видов работ, как они перечисляются в приложенной к таблице экспликации (пояснению). В экспликации поэтапно перечисляются основные работы по управлению рисками. Табличное описание комплекса работ по управлению рисками позволяет связно представить не только работы по самому управлению рисками, но и по его самоорганизации и управлению самим процессом управления рисками.

При разработке конкретных проектов систем риск-менеджмента следует начинать с конкретизации формулировок и описания содержания каждого вида работ из таблицы 4-4 до уровня необходимой детальности, а затем использовать эти официально оформленные описания как основу для метода КЛО приблизительно следующим образом:

1А. Планирование диагностики рисков:

- *Распределение обязанностей в сфере диагностики рисков.*
- *Определение необходимых для руководства организацией видов и формата диагностики.*
- *Определение источников информации для диагностики рисков.*

Таблица 4-2. Карта линейной ответственности по риск-менеджменту (вариант 1)

Управленческий цикл Подфункции	Постановка проблем	Планирование	Принятие решений	Организация исполнения решений	Контроль	Обучение кадров
Идентификация и анализ экспозиций на потери	<i>Заместитель директора</i>	<i>Отдел РМ</i>	<i>Директор</i>	<i>Заместитель директора</i>	<i>Директор</i>	<i>Отдел РМ</i>
Изучение альтернативных методик управления рисками	<i>Отдел РМ</i>	<i>Отдел РМ</i>	<i>Заместитель директора</i>	<i>Отдел РМ</i>	<i>Заместитель директора</i>	<i>Внешний консультант</i>
Адаптация и применение технологий управления рисками	<i>Главный инженер</i>	<i>Главный инженер</i>	<i>Заместитель директора</i>	<i>Отдел РМ</i>	<i>Заместитель директора</i>	<i>Внешний консультант</i>

Таблица 4-3. Карта линейной ответственности по риск-менеджменту (вариант 2)

Цикл решений	Цикл менеджмента			
	Директор	Главный инженер	...	ОТК
Диагностирование рисков		Р, К	П	О
Идентификация и анализ рисков экспозиций		Р, К	П, О	К
...	...	...	...	...
Мониторинг результатов	Р	К	С	А

Условные обозначения: Р — принятие решения, К — контроль исполнения, П — подготовка материалов для решения, О — организация исполнения, С — согласование

Таблица 4-4. Матрица работ по управлению рисками в организации

Риск-менеджмент как процесса принятия решений	Этапы риск-менеджмента как управленческого процесса				
	А. Планирование	Б. Организывание	В. Лидирование	Г. Контролирование	Д. Корректировка
1. Определение существа проблем: диагностика и форматирование проблемы	1А. Планирование диагностики рисков	1Б. Организация работ по идентификации и диагностике рисков	1В. Инициирование и направление работ по диагностике рисков	1Г. Текущий контроль за деятельностью по диагностике рисков	1Д. Уточнение действий по управлению риском на местах
2. Анализ альтернатив и критериев: подготовка материалов к принятию решений	2А. Планирование аналитических работ	2Б. Организация процесса подготовки решений	2В. Возглавление работ по анализу альтернатив	2Г. Контроль правильности анализа	2Д. Уточнение принципиальных пунктов методики анализа
3. Выбор альтернативы действия: принятие решения по существу	3А. Планирование работ по принятию решений	3Б. Организация проведения мероприятий по принятию решений	3В. Инициация процедур принятия решений и принятие ответственности за них	3Г. Контроль за процедурой принятия решений по форме и по существу	3Д. Рационализация процесса принятия решений
4. Внедрение принятых решений: введение инновации	4А. Планирование нововведений по управлению риском	4Б. Организация инновационного процесса	4В. Вовлечение организации в новый порядок работы	4Г. Контроль за процессом внедрения нововведения	4Д. Текущая корректировка тактики нововведения
5. Наблюдение за исполнением решений: наблюдение за основным процессом, который осуществляется под риском	5А. Планирование системы наблюдения за работой по управлению рисками	5Б. Установка систем наблюдения	5В. Запуск и поддержание работ по наблюдению за процессом риск-менеджмента	5Г. Контроль за проведением ревизий системы риск-менеджмента	5Д. Уточнение структуры и методов работы по наблюдению за управлением рисками
6. Сигнализация о возможной проблеме	6А. Проектирование системы сигнализации	6Б. Установка системы сигнализации	6В. Поддержание системы сигнализации в рабочем состоянии	6Г. Контроль за работой системы сигнализации	6Д. Профилактика и рационализация системы сигнализации

Составлено на основе: G. Head, S. Horn, Essentials of Risk Management, Third Edition, IIA, 2000

- *Определение временного графика сбора информации.*
 - *Бюджетирование работ по диагностике рисков.*
- 1Б. Организация работ по идентификации и диагностике рисков:*
- *Распределение и утверждение полномочий на сбор информации по рискам.*
 - *Создание процедур идентификации и диагностики рисков.*
 - *Разработка или адаптация диагностических методик.*
- 1В. Инициирование и направление работ по диагностике рисков:*
- *Проведение совещаний по управлению рисками с руководителями подразделений.*
 - *Инструктаж и тренировка сотрудников по сбору информации о рисках.*
 - *Мотивирование сотрудничества сотрудников организации со службой управления рисками.*
 - *Мотивирование сотрудников службы управления рисками.*
- 1Г. Текущий контроль за деятельностью по диагностике рисков:*
- *Проверка выполнения графика работ по идентификации рисков и диагностике.*
 - *Установка правил и стандартов на информацию и процедуры идентификации и диагностики.*
 - *Проверка правильности действий сотрудников представляющих или собирающих информацию о рисках.*
 - *Контрольные перепроверки в отдельных подразделениях.*
- 1Д. Уточнение действий по управлению риском на местах:*
- *Инициация и прием рационализаторских предложений по управлению рисками во всех подразделениях организации.*
 - *Изучение и классификация рацпредложений.*
 - *Интенсивное мотивирование рацпредложений.*
 - *Разработка корректирующих мероприятий в пределах полномочий каждого данного уровня управления и передача более крупных решений на соответствующие уровни.*
- 2А. Планирование аналитических работ*
- 2Б. Организация процесса подготовки решений*
- 2В. Возглавление работ по анализу альтернатив*
- 2Г. Контроль правильности анализа*
- 2Д. Уточнение непринципиальных пунктов методики анализа*
- 3А. Планирование работ по принятию решений*
- 3Б. Организация проведения мероприятий по принятию решений*
- 3В. Инициация процедур принятия решений и принятие ответственности за них*

- 3Г. Контроль за процедурой принятия решений по форме и по существу
- 3Д. Рационализация процесса принятия решений
- 4А. Планирование нововведений по управлению риском
- 4Б. Организация инновационного процесса
- 4В. Вовлечение организации в новый порядок работы
- 4Г. Контроль за процессом внедрения нововведения
- 4Д. Текущая корректировка тактики нововведения
- 5А. Планирование системы наблюдения за работой по управлению рисками
- 5Б. Установка систем наблюдения
- 5В. Запуск и поддержание работ по наблюдению за процессом риск-менеджмента
- 5Г. Контроль за проведением ревизий системы риск-менеджмента
- 5Д. Уточнение структуры и методов работы по наблюдению за управлением рисками
- 6А. Проектирование системы сигнализации
- 6Б. Установка системы сигнализации
- 6В. Поддержание системы сигнализации в рабочем состоянии
- 6Г. Контроль за работой системы сигнализации
- 6Д. Профилактика и рационализация системы сигнализации

После того, как работа группы проектировщиков, создающих службу риск-менеджмента для данной фирмы, организована, она (эта группа) начинает разработку подсистем этой службы. Это коллективная работа со многими заданиями, уследить за которыми руководству бывает непросто. Для управления проектами полезно воспользоваться международным стандартом по управлению проектами PMBOK и компьютерными программами и сервисами вроде MS Project и Microsoft Office Live или многим им подобным.

Основополагающий формат COSO

В 1992 году так называемый Комитет Спонсирующих Организаций ¹ (Committee of Sponsoring Organizations, COSO) выпустил в свет документ под названием «Внутренний контроль — Интегрированный Формат» (Internal Control — Integrated Framework, ICIF, 1992). Главной целью авторов этого документа объявлялось стремление помочь коммерческим и другим организациям оценить и выработать пути развития своих систем внутреннего контроля. С тех пор идеи и рекомендации этого фор-

¹ Этот Комитет создан пятью лидирующими в сфере учета и отчетности профессиональными ассоциациями American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, Institute of Management Accountants, The Institute of Internal Auditors.

мата были включены в формулировки уставов, политик, правил и инструкций тысяч наиболее управленчески продвинутых фирм и учреждений во всем мире. Общее мнение всех компетентных специалистов состоит в признании того, что формат, безусловно, помогает принявшим его фирмам двигаться к устанавливаемым ими целям, какими бы эти цели ни были. За прошедшие годы потребность в дальнейшей проработке формата COSO была осознана настолько, что в 2001 году Комитет создал и профинансировал группу исследователей во главе с консультативной фирмой ПрайсуотерхаусКуперс, задачей которой было дальнейшее усиление формата в направлении его немедленной пригодности для использования руководителями фирм в деле оценки состояния и развития систем риск-менеджмента их фирм. Период работы этой группы (с 2001 по сентябрь 2004 года) был наполнен целой серией крупных скандалов в экономиках разных стран, которые принесли огромные потери корпоративным инвесторам, персоналу компаний и отдельным акционерам. Последствием этого были многочисленные призывы к укреплению управляемости коммерческих организаций, совершенствованию управления и соответствующих законов, правил и стандартов. В это время потребность в унификации формата, развитии практичности ключевых принципов и концепций, выработке ясной общей для всех терминологии и методик осознавалась все больше и больше. Авторы продвинутого формата COSO (Enterprise Risk Management — Integrated Framework, ERMIF, 2004) стремились именно к тому, чтобы ответить этим потребностям. К этому же стремимся и мы в данной работе, стараясь приложить упомянутые идеи и форматы в сфере общения корпоративного коммерческого банка и его клиентуры. ERMIF2004 не отменяет ICIF1992, а расширяет его, сохраняя его целостность и применимость в рамках более широкого подхода, который позволяет более всесторонне обустраивать риск-менеджмент на предприятиях. Рассмотрим продвинутый формат подробнее как основу организации содержательной работы служб риск-менеджмента фирм.

Исходное определение: все организации сталкиваются с неопределенностью и с соответствующим вызовом их руководству в смысле готовности определить, какую меру неопределенности оно готово принять в стремлении достигать своих целей (*стратегических, операционных, учетных, целей соответствия законам и др.*) и повысить стоимость акционерного капитала. Интегративный формат риск-менеджмента вооружает руководство фирмы инструментарием обнаружения, оценки и манипулирования рисками как частью процесса создания и защиты стоимости.

Единственное, что можно добавить к этому определению, состоит в том, что ценности любой организации, оперирующей в системе, состоящей из множества других коммерческих и некоммерческих организаций, более многочисленны, и некоторые из них вряд ли сводятся только к стоимостным параметрам. Именно так можно трактовать систему ограничений, входящих в понятие рыночной дисциплины, явно включенное в установки соглашения Базель 2, а также и риск несоответствия закону и правилам, имеющийся во всех организациях и иногда противоречащий прямолинейному увеличению акционерной стоимости. В число этих ценностей входят моральные ценности и устойчивость всей системы на разных ее уровнях, без защиты которых сама эта стоимость находится под глобальной угрозой краха системы.

Интегративный риск-менеджмент организации осуществляет:

- взаимосогласование рискового аппетита и стратегии;
- формирование решений по ответу на риски;
- сокращение фактических операциональных сюрпризов и потерь за счет превентивной обработки их потенциалов;
- совокупная (*синергетичная*) обработка разнообразных рисков с позиций общих интересов организации;
- выявление и захват возможностей;
- рационализация использования капитала.

Список возможностей и выгод интегративного риск-менеджмента шире, в частности, за счет опосредованных и отдаленных результатов и повышения престижа организации, укрепление которого ведет к прямым экономическим выгодам.

Процесс управления рисками это процесс, протекающий под влиянием совета директоров, линейных и функциональных руководителей и, в конечном счете, под влиянием всех сотрудников организации, как на уровне стратегии, так и на других уровнях деятельности. Этот процесс создается как **фоновый** и достаточно **независимый** таким образом, чтобы идентифицировать любые события, способные повлиять на судьбу организации и достижение целей самой организации и социума, в пределах ее рискового аппетита и разумных предположений о целях и угрозах этим целям. Управление рисками состоит из восьми взаимосвязанных компонент, которые встроены в общую систему управления организацией. Совокупность этих компонент служат критериями эффективности риск менеджмента в организации. Эти компоненты следующие:

Внутренняя среда. Административная система устанавливает философию риска и рисковый аппетит. Ядро любой организации — социум — это ее люди, из мнений, предпочтений, ожиданий, которых формируется внутренняя среда отношения к риску.

Установка задач. Задачи, установленные в согласии с миссией организации и ее рисковым аппетитом, должны быть определены до того, как начинается соответствующий им риск-менеджмент.

Идентификация событий. Организация должна иметь способность оценивать возможные события и своевременно замечать признаки фактического наступления событий, несущих с собой как риск-опасность, так и риск-шанс.

Оценка рисков. Для выработки способов обработки рисков необходимо иметь систему оценки рисков как с точки зрения их вероятности/возможности до обработки и после, так и с точки зрения масштаба последствий разных вариантов их реализации и развития.

Ответ на риски. Риск-менеджеры идентифицируют и оценивают риск, а руководители организации по их рекомендациям и в соответствии со своими соображениями о стратегии, рисковом аппетите и рисковой толерантности (способности выдерживать реализации рисков) выбирают способы общения с каждым конкретным риском (уклонение, принятие, сокращение, распределение). Следует, однако, иметь в виду, что способов обработки рисков существует на порядок больше⁵¹, что расширяет и уточняет возможности управления рисками.

Контрольная деятельность. Риск-менеджмент — это действия, которые без контроля за их правильностью и последствиями могут приводить к неожиданным результатам. Собственно, сам риск-менеджмент по своей сути в значительной мере является превентивно-контрольной деятельностью по отношению к другим, и сам нуждается в такой деятельности по отношению к самому себе.

Информация и коммуникации. Риск-менеджмент, как и всякий элемент, современного развитого управления немыслим без достаточной и добротно обрабатываемой информации.

Мониторинг. Риск-менеджмент — это адаптивная деятельность в постоянно изменяющихся условиях, и, соответственно, он нуждается в постоянном приспособлении к новым обстоятельствам, выявляемым по мере идентификации событий предвиденных и непредвиденных.

Риск-менеджмент направляет:

1. Выравнивание рискового аппетита и стратегии.
2. Расширение возможностей ответа организации на риск.

⁵¹ Авторы формата COSO неоправданно суживают круг возможных ответов на риск до традиционных вариантов: уклонение, сокращение, разделение и принятие. На наш взгляд список инструментов общения с риском значительно больше. См., например, нашу работу «Управление рисками фирмы: Программы интегративного риск-менеджмента», М., Финансы и статистика, 2006. Однако, в данном случае важно не количество инструментов, а факт их многообразия и возможности расширения выбора.

3. Сокращение потенциала сюрпризов в процессе ведения бизнеса.
4. Сокращение потенциала и фактических размеров потерь от неожиданных и нежелательных обстоятельств и событий.
5. Идентификацию и согласование взаимосвязанных рисков.
6. Идентификацию и согласование межорганизационных рисков.
7. Проактивное обнаружение и использование благоприятных возможностей.
8. Улучшение использования капитала.

Не углубляясь в детальную критику этого списка (прежде всего с позиций его полноты), отметим, что возможности интегративного риск-менеджмента в корпорациях, на наш взгляд, несколько шире. Однако для сохранения универсальности этого списка на уровне анализа любого коммерческого банка и любого его корпоративного клиента этот список вполне пригоден в качестве стартовой основы и может быть уточнен, расширен и детализирован под потребности конкретного банка, корпоративного клиента, конфигурацию конкретной сделки между ними и под совокупные характеристики клиентуры в целом.

Определения формата COSO в полной мере согласуются с описанием основ риск-менеджмента, данным нами в начале этой книги. Формат направлен на достижение целей организации в стратегических, операциональных и учетно-отчетных формулировках, а также в направлении соответствия установленным для данного бизнеса законам и правилам. Все эти частично пересекающиеся аспекты освещаются в нем с точки зрения защиты ресурсов организации. При этом отмечается, что соответствие законам и учетно-отчетная работа находятся практически полностью под контролем руководства организации, и, соответственно, усилия по риск-менеджменту в этих направлениях носят характер обязательных и почти гарантированных по результатам. Что же касается стратегических и операциональных сфер, то риск-менеджмент в них носит характер повышения уверенности в успехе, но не гарантий.

К компонентам риск-менеджмента в организации авторы формата относят следующее:

- Внутренняя обстановка (Internal Environment).
- Объективные ограничения (Objective Settings).
- Идентификация событий (Event Identification).
- Оценка риска (Risk Assessment).
- Рисковый ответ (Risk Response).
- Система контроля (Control Activities).
- Информация и коммуникации (Information and Communication).
- Мониторинг (Monitoring).

Полный процесс риск-менеджмента на предприятии не является линейным, — это интегративный, многосложный и разнонаправленный процесс, в котором практически каждый компонент способен повлиять на все другие компоненты. Четыре категории задач, четыре уровня управления корпорацией и восемь компонент системы риск-менеджмента образуют трехмерную матрицу полного процесса риск менеджмента в рамках формата COSO. Напомним еще раз, что авторы этого формата сознательно ограничивают себя рамками корпорации, хотя на самом деле полный формат интегративного управления коммерческой организацией в явной форме захватывает и внешнюю среду. На основе трехмерной матрицы в рассматриваемом документе систематизируются методики и даются рекомендации по проектированию системы риск-менеджмента в масштабах всего предприятия.

Защита от стратегических рисков

Подпрограмма защиты от стратегических рисков почти также важна, как и работа с фатальными рисками. Это управление рисками высшего руководства фирмы, то есть почти всегда это риски ошибок при принятии стратегических решений и исполнения решений этого типа. Понятно, что конечная ответственность за фирменный риск-менеджмент лежит на высшем линейном руководителе, но в сфере стратегических рисков это не конечная, а каждодневная непосредственная ответственность.

Номенклатура стратегических рисков каждой фирмы уникальна и секретна. Многие из стратегических рисков еще и фатальны. Угрозы стратегического характера могут исходить и извне, и изнутри фирмы. И источниками угроз и возможностей могут являться не только члены высшего руководства, но и многие другие лица и объекты, располагающиеся на разных уровнях разных иерархий.

Чем более агрессивна и быстра в развитии конкретная отрасль, и чем амбициознее руководство фирмы, тем больше потенциал возможных ошибок в управлении. Возможность таких ошибок образует совокупность рисков, которую объединяют общим названием «стратегический риск». Для успешного управления фирмой ее руководители должны четко представлять себе свой стратегический риск. Это значит учитывать возможность наступления неожиданного события, которое снижает способность управляющих своевременно и качественно разрабатывать стратегию управления фирмой, и внедрять принятую руководством стратегию управления. Эта подсистема риск-менеджмента является частью стратегического управления фирмой и на этапе принятия решений, и на

этапах обеспечения выполнения принятых стратегий. Особое положение этого риска состоит в том, что любое его проявление угрожает самой сердцевине организации в средне- и долгосрочной перспективе.

Постоянно обновляющийся фундаментальный сборник инструкций для банковских ревизоров, который уже несколько десятилетий ведется Офисом Контролера Валюты США, описывает уровни стратегического риска в виде таблицы 4-5². С некоторыми уточнениями подобные описания подходят большинству коммерческих организаций (хотя бы для начала).

Таблица 4-5. Стратегический риск по описанию сборника инструктивных материалов Офиса Контролера Валюты

<i>Уровень низкий</i>	<i>Уровень средний</i>	<i>Уровень высокий</i>
Практика риск-менеджмента является интегральной частью стратегического планирования	Качество риск-менеджмента в целом соответствует стратегическим вопросам, с которыми сталкивается организация.	Практика риск-менеджмента не соответствует стратегическим инициативам руководства фирмы. Видно недостаточное внимание к стратегическим вопросам.
Стратегические цели, задачи, корпоративные культура и поведение эффективно сообщены сотрудникам и настойчиво внедрены во всех подразделениях организации. Стратегические директивы и эффективность организации усилены талантливой управленческой командой.	Руководство фирмы продемонстрировало свою способность достигать цели и решать задачи. Вероятность успеха новых стратегических инициатив довольно высока.	Стратегические инициативы недостаточно поддерживаются операционными правилами и текущими программами. Стремление и таланты организации не поддерживают долгосрочных стратегий.
Управленческий состав в течение последних нескольких лет имел успех в достижении целей организации и был соответствующим образом дисциплинирован.	Руководство фирмы имеет неплохой список побед в принятии решений и контроле их исполнения.	Имеются пробелы в процедурах принятия решений, а диагностика рисков не позволяет организации эффективно оценивать новые продукты, услуги и приобретения.
Управленческие информационные системы эффективно поддерживают стратегические директивы и инициативы.	Управленческие информационные системы довольно хорошо поддерживают краткосрочные директивы и инициативы.	Управленческие информационные системы, которые должны были бы поддерживать стратегические инициативы, имеют серьезные пороки либо не существуют.
Рисковые экспозиции соответствуют стратегическим целям, которые не слишком агрессивны и совместимы с принятыми стратегиями ведения бизнеса фирмы.	Рисковые экспозиции отражают стратегические цели, которые агрессивны, но совместимы с принятыми стратегиями ведения бизнеса фирмы.	Стратегические инициативы могут сильно отличаться от уже принятых стратегий.

² Comptroller's Handbook. Community Bank Risk Assessment System. OCC, Washington, D. C., P. 33.

Продолжение таблицы 4-5

Инициативы не нанесут ущерба на капитал, системы и управленческие ресурсы. Инициативы хорошо поддержаны капиталом на обозримую перспективу и способны оказать лишь незначительное влияние на волатильность доходов фирмы.	Корпоративная культура имеет лишь незначительные несоответствия с планируемыми инициативами. Инициативы разумны с точки зрения капитала, систем и способности руководства осуществить их. Решения вряд ли нанесут серьезный ущерб доходам и капиталу.	Стратегические решения могут серьезно повлиять на стоимость фирмы. Стратегические цели направлены на значительный рост или экспансию, которые могут привести к волатильности доходов или давлению на капитал.
Инициативы поддерживаются должным трезвым усердием и сильными подсистемами управления рисками. Решения могут быть отменены без излишних организационных сложностей и без потери управления издержками.	Если потребуется, решения могут быть пересмотрены или отменены без значительных затруднений и издержек. Стратегические инициативы не ведут к резким изменениям в основном направлении бизнеса фирмы, могут быть эффективно внедрены с разумными издержками. Руководство способно внедрить эти перемены.	Отменить и «отработать назад» принятые ранее решения стоит дорого и организационно трудно. Цели нечетки и могут привести к дисбалансу рискованного аппетита и готовности выделить ресурсы, необходимые для финансирования рисков.

Понятно, однако, что реальная картина рисков организации в три колонки не располагается. В жизни организации имеют не полный набор по одной колонке критериев, а некий смешанный набор из разных колонок. Совокупную оценку стратегического риска в данной организации можно получить, используя эту таблицу как типовую карту и добавив балльную оценку. Природа стратегического риска оценивается компаниями не как объективная реальность, а скорее как совокупность субъективных точек зрения лиц, принимающих решения. Для выявления этих точек зрения можно применять метод неформатированных интервью, в процессе которого задаются абстрактные вопросы, требующие спонтанных и абстрактных ответов, вроде следующих:

1. Если бы вы могли побеседовать с оракулом, видящим будущее, какие вопросы вы задали бы ему о вашей фирме?
2. Каков сценарий наилучшего возможного исхода стоящей перед вами и фирмой проблемы?
3. Каков сценарий наихудшего исхода?
4. Если бы вы уходили на пенсию, что бы вы хотели, чтобы уважаемые вами коллеги считали вашим наследием?
5. Существуют ли в вашей организации серьезные противодействия переменам?

Эти вопросы сформулированы так, чтобы побудить людей говорить о своих убеждениях, страхах, надеждах, о том, как они видят природу своих

организаций, об ограниченностях и возможностях этих организаций. Анализ ответов на них позволяет выяснить те категории, на которые делятся эти лица и факторы, формирующие программу их действий. Затем можно сравнить фактические программы действий лиц, принимающих решения, с официальной программой развития формально принятой в данной организации. Заметим, что информация о том, что на самом деле думает и как оценивает ситуацию и перспективу высший руководитель организации, почти всегда является секретной, что риск-менеджеры должны учитывать и обеспечивать при проведении обследований рискового ландшафта и анализе рисков. Сопоставление различных параметров рисков, получаемых из мнений сотрудников, с мнением высшего руководителя — это важный источник аналитической информации.

При исследованиях фирм для получения сравнимых и совместимых результатов требуется хотя бы какое-то устойчивое представление о строении всех фирм в принципе. Для целей стратегического риск-менеджмента подходит модель фирмы как открытой организационной системы.

Рассмотрим причины и источники возникновения стратегических рисков.

Операционные риски — это возможности незапланированных и нежелательных остановок производственного процесса фирмы. Они в той или иной степени угрожают любой фирме. В своем нормальном состоянии операционные риски не являются стратегическими. Любой руководитель в рамках своей каждодневной работы должен устранять их по мере проявления заметной угрозы. Операционный риск может стать стратегическим, если удар будет слишком сильным. Стратегия ведения бизнеса в конкретной фирме может существенно влиять на общую экспозицию по операционным рискам. Например, компания, производящая пиво, может принять решение рекламировать свой продукт как исключительно натуральный и не пастеризовать его. В результате на сбытовую систему фирмы будет оказываться существенное давление, ибо непастеризованное пиво быстрее портится, а значит, территория сбыта и количество потенциальных потребителей может сократиться. Более того, если в стратегию будет заложено еще и стремление увеличить производство под рекламу натуральности, то сбытовики могут попытаться поставлять в торговую сеть пиво, находящееся на границе годности, только потому, что должны будут соответствовать успехам пивоваров, производящих согласно стратегии все больше пива. Такая стратегия может быстро привести фирму не только к потерям целых партий пива или к судебному преследованию за недоброкачественность продукта, но и к утрате доброго имени, что чревато гибелью фирмы, даже если прочая продукция фирмы очень хороша. К сожалению, в современной России чрезвычайно

большое количество производителей идут по пути реализации подобных стратегий снижения качества ради сегодняшней прибыли.

Второе семейство стратегических рисков — *возможность ослабления активов* фирмы. Активы обеспечивают денежные притоки в фирму. Ослабление активов означает сокращение величины этих притоков, что имеет системное влияние на фирму. Этот вид риска так же, как и предыдущий, с одной стороны, влияет на способность осуществлять стратегию, а с другой стороны, сам находится под влиянием качеств принимаемой стратегии конкуренции. Особенно важны в этом направлении деградация рыночной стоимости активов, ущерб правам интеллектуальной собственности и физическая деградация (неосозанный и не амортизированный износ) активов. Финансовые риски фактического уменьшения или завышения предполагаемой стоимости активов особенно опасны, так как их трудно обнаружить до того, как потребуются использовать актив как средство обеспечения заемных фондов. В этом случае актив подвергается неблагоприятной (пессимистической) оценке со стороны заимодавца, покупателя, арендатора, инвестора и т.п. Стратегия фирмы будет полагаться на предполагаемую стабильно высокую стоимость активов, а их реализация будет производиться по значительно менее устойчивой текущей рыночной стоимости. Это чревато очень высоким риском и крупными потерями. Чрезмерная опора на заемные средства в таких случаях может быстро привести фирму к банкротству. В подобных случаях велика возможность длительного сокрытия проблем злонамеренными или испуганными руководителями. Снижение фактической стоимости активов может произойти внезапно не только по причине аварий, но и по причинам их резкого морального старения из-за новых изобретений и ноу-хау или разглашения ключевой информации. Ошибки в страховании и амортизации также могут привести к снижению экономической производительности активов, а стало быть, и их реальной стоимости.

Третий серьезный источник стратегического риска — *конкуренция*. Этот вид риска и адекватные действия руководителей подробнейшим образом изучен в уже упоминавшемся исследовании гарвардского профессора М. Портера ³.

В отличие от упомянутых трех источников стратегического риска *репутационный риск* сам по себе не является источником риска. Он это скорее следствие избыточного риска, неосмотрительно принятого фирмой по другим направлениям. Это утрата веры потребителей в способность фирмы выполнить обещанное. Последствия реализации этого

³ М. Портер. Конкурентная стратегия. М., 1994.

риска быстрее прочих могут привести к коллапсу фирмы. Многих проблем и даже катастроф можно избежать, если натренировать всех руководителей на чувствительность к симптомам раннего оповещения о возможном стратегическом риске. Руководителям каждой фирмы стоит коллективно обсудить эту симптоматику и выработать более подробные и специфичные контрольные списки симптомов. Этот список следует время от времени (в связи с серьезными нововведениями) пересматривать и уточнять.

Есть нечто общее во всех аспектах стратегического риска: в большинстве случаев он начинается или заканчивается неправильными действиями руководящего состава. Руководители фирм, которые сталкиваются с обострением стратегического риска, должны иметь в виду, что неправильные действия и ошибки управляющий персонал допускает *только при одновременном присутствии трех условий: давления, возможности и оправдания, которые, действуя вместе, создают соблазн «легкого» решения проблемы.* Не вникая в психологические детали поведения людей в стрессе, отметим, что в успешно развивающихся фирмах забота о благосостоянии и моральном комфорте сотрудников вообще и руководящих кадров, в особенности, является важным приоритетом высшего руководства. Стратегические ошибки принятия решений на высшем уровне управления организацией могут сокрушить ее, но за них риск-менеджер как таковой отвечать не может. Хотя и здесь имеющие у него опыт и квалификация в обнаружении и анализе опасностей могут пригодиться. Отсюда следует, что риск-менеджер находится в первых рядах помощников высшего руководства.

Стратегия содержит в себе переход из современного состояния в желательное будущее. Первый шаг в осознании и описании этого перехода состоит в анализе этапов жизни фирмы, продукта и рыночной ниши сегодня и в прогнозируемом будущем.

Планы защиты фирмы от стратегических рисков не всегда успешны. Причины подобных неудач можно представить следующим образом:

1. План не может быть линейным, одномерным, негибким.
2. Нельзя пользоваться типовыми планами, планами других организаций, планами прошлых лет без их тщательного уточнения под современные и будущие параметры организации.
3. План должен быть дотошно испытан заранее.
4. Внедрение плана должно придирчиво и своевременно контролироваться.
5. Высшее руководство организации должно активно участвовать в разработке и реализации.

Подпрограмма защиты непрерывности бизнеса

Обеспечение непрерывности деятельности, а также минимизация негативных последствий, обусловленных какого-либо рода прерываниями или внешними воздействиями, являются одними из ключевых задач, стоящих перед руководством любой компании.

Под *прерыванием* деятельности организации подразумевается внештатная ситуация, следствием которой является остановка или потеря ключевых бизнес-процессов, что в высшей степени негативно отражается на выполнении основных целей организации. Это понятие отличается от сбоев, которые могут возникать в рамках нормального функционирования организации и влияние которых просто снижает эффективность процессов в краткосрочной перспективе.

На непрерывность бизнеса оказывают влияние два типа угроз.

1. Постоянные угрозы, которые могут возникнуть в любой момент штатного режима ведения бизнеса. Это угрозы стихийных бедствий, угроза потери административного контроля над зданием (территорией), угроза пожара/затопления, угроза потери связи с дополнительными офисами и филиалами, угроза выхода из строя электронного оборудования, угроза сбоя программного обеспечения и т.д.

2. Угрозы, возникающие в определенные промежутки времени. Например, риск неуспешного перехода с одной информационной системы на другую, риск неуспешного внедрения новой информационной системы, риск неудачного преобразования организационной структуры, риск неготовности персонала к проведенным изменениям.

Главная цель плана обеспечения непрерывности — обеспечение поддержки работы ключевых бизнесобразующих подразделений компании.

Разработка ситуационных аварийных планов под недопущение неприемлемо длительных простоев для организации, где непрерывность бизнеса жизненно важна, может состоять из пяти этапов:

1. Идентификация этапов и операций, остановка по которым недопустима.

2. Оценка длительности остановки каждого из этапов, участков, процессов и операций, которую фирма может выдержать без общей остановки. Эти оценки сводятся в таблицу 4-6, в которой показывается время выживания элементов фирмы при перебое по каждому элементу бизнеса.

3. Определение, описание и ранжирование возможных сбоев и аварий.

4. Идентификация достаточно заблаговременной симптоматики для обнаружения внештатных ситуаций, могущих привести к неприемлемым прерывам.

**Таблица 4-6. Время выживания при незапланированных остановках
(условный пример)**

Элементы организации, в которых происходит сбой	Подразделения, этапы, участки и другие элементы организации			
	Элемент 1	Элемент 2	Элемент 3	...
Элемент 1	Для сохранения собственной работоспособности допустима остановка не более 30 минут	При остановке элемента 1 более чем на 1 час, элемент 2 вынужденно остановится. Для возобновления работы потребуется 15 минут.	При остановке элемента 1 более, чем на 45 минут, элемент 3 остановится. Для возобновления работы потребуется 25 минут.	...
Элемент 2	Элемент 1 может работать независимо от элемента 2.	Для сохранения собственной работоспособности допустима остановка не более 1 часа.	При остановке элемента 2 более чем на 1 час элемент 3 остановится и не сможет восстановить работу в течение 3 суток.	...
...	...	...	...	...

5. Создание ресурсов немедленной доступности для временного обеспечения обязательств фирмы на время устранения остановки.

6. Создание ожидающих ресурсов, которые будут доступны, если устранение перебоя затянется.

Управление непрерывностью бизнеса, имея в своей основе техническое содержание, является задачей организационно-экономической и управленческой. Статистические данные говорят о том, что любая компания рано или поздно сталкивается с серьезными незапланированными остановками, это лишь вопрос времени.

Разработка комплексной программы по обеспечению непрерывности бизнеса позволяет составлять планы на случай экстренных ситуаций, быстро распознавать потенциальные угрозы, системно реагировать на них и возвращаться к нормальной работе после любых непредусмотренных событий — в диапазоне от краткосрочных перебоев, вызванных погодными условиями или авариями коммунальных систем, до кибератак, террористических актов и стихийных бедствий. В среднем затраты на обеспечение непрерывности бизнеса составляют примерно 2% от общего бюджета в сфере информационных технологий.

Процесс управления непрерывностью бизнеса можно разделить на два направления: обеспечение устойчивости бизнес-процессов к кризисным ситуациям и восстановление бизнес-процессов, операций и ресурсов организации после бедствий. В первом случае задача управления непрерывностью бизнеса заключается в снижении вероятности наступления рискованного события и выражается в разработке и внедре-

нии превентивных антикризисных мероприятий. Во втором случае — в минимизации и корректировке негативного влияния уже наступившего чрезвычайного события.

План по управлению непрерывностью бизнес-процессов документирует цели, описание и границы программы планирования непрерывности бизнеса. План не должен быть громоздким или излишне детализированным.

Как и большинство планов организации, план непрерывности бизнеса должен развиваться и совершенствоваться в течение жизненного цикла каждого бизнес-процесса по мере накопления информации о деятельности организации и сопряженных рисках. План должен охватывать все основные функции компании и содержать документально оформленные и практически проверенные процедуры, следование которым обеспечит непрерывность основных бизнес-процессов или минимизацию времени их перерыва.

На начальном этапе разработки программы УНБ проводится обоснование проекта УНБ. Приводится график простоев организации за отчетный период и определяется почасовая сумма потерь в результате простоев. Также определяется (по возможности) количество потерянных клиентов в результате простоев за отчетный период и вычисляется сумма потерь. Общая сумма потерь организации в результате простоев может приводиться как возможное обоснование проекта УНБ.

Правильно составленная и оттестированная программа обеспечения непрерывности бизнеса:

- обеспечивает стабильность работы организации даже в условиях чрезвычайной ситуации;
- снижает степень воздействия потенциальных угроз, связанные с возможностью перерыва бизнес-операций компании;
- позволяет минимизировать экономические потери от перерыва в работе компании при наступлении чрезвычайной ситуации;
- сократить либо совсем исключить страховые платежи и юридическую ответственность перед своими клиентами;
- снизить степень зависимости от индивидуальных качеств людей, принимающих решения в критической ситуации;
- дает уверенность в безопасности персонала и клиентов компании.

Профессионалы в области обеспечения непрерывности бизнеса говорят: «Если вы не проверяете свой план, у вас нет плана». И действительно, без проведения тестирования у руководителей и менеджмента организации не может быть уверенности, что план оправдывает свои цели и задачи. Ключевые компоненты Плана непрерывности бизнеса

должны тестироваться периодически и модифицироваться в соответствии с результатами каждого теста. Как бы хорошо не был разработан план защиты непрерывности бизнеса, тестирование плана обнаружит зоны, требующие корректировки. Если тестирование не обнаружило ошибок или неточностей, следует проверить адекватность примененных тестов.

Важно, чтобы проводимое тестирование не было спутано с реальной катастрофой, что может привести к панике, и создаст нежелательную рекламу; будет нанесен вред имиджу проекта и даже может быть угроза реальным операционным и маркетинговым убыткам. Во избежание этого можно воспользоваться уже существующими практиками оповещения на военных учениях. Так, вся корреспонденция, касающаяся учений, должна начинаться с указания названия учений (например, «отработка действий при снежном буране»). Письменные сообщения должны быть на бумаге специального цвета или составлены особым шрифтом, что сразу сделает понятным их отношение к данным учениям. При проведении учений может случиться реальная катастрофа, поэтому следует сразу договориться об известном всем принимающим сторонам способе прекращения учений. Например, с помощью специального кодового слова. Известен случай, как при учебной тревоге на нефтеперерабатывающем заводе, в которой принимали участие актеры, один из них поскользнулся и сломал ногу. Прибывшая на место происшествия спасательная команда не обращая внимания на страшные крики потерпевшего, указывавшего на больную ногу, наложила ему шину на здоровую ногу, на которой предварительно гримом была нанесена искусственная рана.

После внесения изменений, доработанные планы по обеспечению непрерывности бизнес-процессов должны быть заново утверждены руководством организации и включены в план УНБ вместо откорректированных.

В таблице 4-7 показана семиуровневая модели зрелости программы управления непрерывностью бизнеса. Уровни зрелости приведенной модели описываются следующим образом.

Уровень 0 – Отсутствие управления. Полное отсутствие каких-либо процессов УНБ. Организация не признает существования проблем УНБ, которые нужно решать, и, таким образом, нет никаких сведений о проблемах.

Уровень 1 – Индивидуальное управление. Организация признает существование проблем УНБ и необходимость их решения. При этом управление непрерывностью бизнеса еще не признано стратегически важным высшим руководством компании. Пока нет выкристаллизованной

Таблица 4-7. Модель зрелости управления непрерывностью бизнеса

		Основы Программы				Развитие Программы		
		Решение текущих задач	Профессиональная поддержка внешних консультантов	Профессиональная поддержка собственных риск-менеджеров	Управление	Участие всех подразделений	Интегрированное планирование	Межфункциональное планирование
0	Отсутствие управления	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
1	Самоуправление	Частично	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
2	Поддерживаемое самоуправление	Да	Незначительно	Частично	Нет	Нет	Нет	Нет
3	Центральное Управление	Да	Частично	Да	Частично	Нет	Нет	Нет
4	Стадия пробуждения	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет
5	Запланированный рост	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет
6	Синергетический	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да

структуры управления предприятием или центральной координирующей поддерживающей функции. Если компания имеет разработанную стратегию управления непрерывностью бизнеса, то эта стратегия не применяется на практике. Организация не реализует никаких стандартизованных решений. Существуют случайные одномоментные решения, принимаемые кем-то персонально или от случая к случаю. Подход руководства к решению проблем УНБ хаотичен, признание существования проблем случайно и непоследовательно. Подразделения и департаменты по собственному усмотрению организуют, осуществляют и управляют работой по обеспечению непрерывности бизнеса.

Уровень 2 — Поддерживаемое индивидуальное управление. По крайней мере, одно структурное подразделение или департамент признали стратегическую важность управления непрерывностью бизнеса и приняли меры по повышению осведомленности всех подразделений компании в данной области. По крайней мере, один профессионал в области непрерывности бизнеса (свой или привлеченный со стороны) занимается поддержкой непрерывности бизнеса задействованных подразделений и отделов компании. Состояние готовности может быть умеренным для участников процесса обеспечения непрерывности, но остается относительно низким для большинства специалистов компании. Высшее руководство может признавать (а может и нет) определенную ценность Программы УНБ, но не намеривается делать это направление приоритетным.

Уровень 3 — Центральное Управление. Существует всеобщее осознание проблем УНБ. Показатели деятельности и процессов по УНБ находятся в развитии, охватывая процессы планирования, функционирования и мониторинга УНБ. Деятельность по управлению непрерывности

бизнеса описана и интегрирована в процесс управления организацией. Выбраны для улучшения и/или контроля те процессы УНБ, которые влияют на основные бизнес-процессы предприятия. На данном этапе участвующие структурные подразделения и департаменты создали незавершенную программу управления, далеко не всегда согласованную со стандартизированной стратегией управления непрерывностью бизнеса, практиками и процессами, по которым они пришли к взаимному соглашению. Создан департамент централизованного управления непрерывностью бизнеса, который обеспечивает УНБ управление и предоставление сопутствующих услуг вовлеченным департаментам или структурным единицам. Аудиторские заключения этих участников используются в целях усиления конкурентных и стратегических преимуществ их групп. Затронуты интересы высшего руководства. Заинтересованность в практическом применении уже выполненной работы является основным двигателем для запуска УНБ-программы. Некоторые структурные подразделения и департаменты уже достигли высокого уровня готовности. Тем не менее, в целом, организация в лучшем случае умеренно подготовлена к решению проблем в чрезвычайных ситуациях. Высшее руководство организации не верило в выполнение УНБ-программы специально созданной для этой группы. Тем не менее, они могут иметь готовый к исполнению проект по оценке соответствующих сценариев бизнеса. Не существует формализованного обучения, набора взаимосвязанных стандартных процедур управления, ответственность возложена на сотрудников. Сотрудники контролируют процессы управления с помощью проектов УНБ, которые реализуются под решение насущных задач и прерываний бизнеса. Ограниченные инструменты управления выбираются и внедряются для сбора метрик управления, но не используются в полном объеме из-за недостатков в оценке их функциональности.

Уровень 4 – Стадия пробуждения — Необходимость действовать в соответствии с принципами УНБ понимается и принимается. Высшее руководство осознает стратегическую важность эффективной программы УНБ. Утверждается практическая стратегия УНБ, обеспеченная поддержкой высшего руководства. Развивается базовый набор показателей УНБ: определена связь между результатом и показателями производительности, она зафиксирована и внедрена в стратегические процессы планирования и мониторинга. Процедуры стандартизованы и документированы, проводится обучение сотрудников по выполнению этих процедур. Показатели производительности всех видов деятельности зафиксированы и отслеживаются, что приводит к повышению эффективности работы всей организации. Процедуры не сложны, они являются формализацией существующей практики. Ответственность за

обучение, выполнение и применение стандартов УНБ возложена на сотрудников организации. Создан департамент по реализации Программы непрерывности бизнеса в целях управления Программой и поддержки всех участников, реализующих программу непрерывности. Каждая группа получила свои собственные и/или использует центральные профессиональные ресурсы УНБ. Стратегия, инструкции и процессы по управлению непрерывностью бизнеса стандартизированы на всех уровнях предприятия. Разработаны основные правила и инструкции по УНБ и подготовлена программа повышения квалификации в данной области. Всеобщая отчетность о выполнении ключевых процессов является четкой, и руководство премирует сотрудников на основе решения текущих проблем и измерения ключевых результатов. Все критичные бизнес-функции определены. Планы непрерывности для их защиты разработаны на всех уровнях предприятия. Департаменты проводят общие тесты, определяя наличие и состояние критичных для бизнеса элементов, оговоренных в плане. Обновление всех планов непрерывности бизнеса производится в установленном порядке.

Уровень 5 – Плановый рост. Существует полное понимание проблем УНБ на всех уровнях организации, постоянно происходит обучение сотрудников. Определены и поддерживаются в актуальном состоянии планы непрерывности бизнеса. Четко распределена ответственность, установлен уровень владения процессами. Процессы УНБ соответствуют бизнесу и стратегии управления непрерывности бизнеса. В первую очередь улучшения в процессах УНБ основываются на измеряемых количественных показателях, снижении времени простоя ключевых бизнес-процессов организации. Существует возможность управлять процедурами и метриками процессов, измерять их соответствие. Все совладельцы процесса осознают риски, важность УНБ и возможности, которые они предоставляют. Руководство организации определило допустимые отклонения, при которых процессы должны работать. Если процессы не работают эффективно и продуктивно, действия предпринимаются во многих (но не всех) случаях. Процессы постоянно совершенствуются, их результаты соответствуют «лучшим практикам». Формализован порядок анализа первопричин. Присутствует понимание необходимости постоянного совершенствования. Все подразделения и департаменты завершили разработку тестов по всем элементам плана непрерывности бизнеса и их методы мониторинга и усовершенствования плана были признаны эффективными. Высшее руководство приняло участие в тренингах по управлению в кризисных ситуациях. Утвержден план на несколько лет непрерывного повышения эффективности программы УНБ на всех организационных уровнях. Созданы эффективные взаимосвязи на всех уров-

нях управления организацией и тестовые программы в целях поддержки высокого уровня осведомленности в вопросах обеспечения непрерывности бизнеса в соответствии со структурированной, зрелой программой УНБ. Ограниченно применяются передовые технологии, основанные на современной инфраструктуре и модифицированных стандартных инструментах. Все необходимые специалисты по УНБ вовлечены в бизнес-процессы. Управление УНБ превращается в процесс уровня всей организации. Деятельность УНБ интегрируется в процесс управления организацией.

Уровень 6 – Синергетический. В организации существует углубленное понимание УНБ, проблем и решений УНБ, а также перспектив. Все бизнес-подразделения имеют измеримо высокий уровень квалификации (компетентности) в области обеспечения непрерывности бизнеса. Комплексные стратегии по защите бизнеса успешно сформулированы и периодически тестируются. Обучение и коммуникация поддерживаются на должном уровне, самыми современными средствами и практиками. Межфункциональная координация привела участников к разработке и успешному тестированию по восходящему и нисходящему уровню интеграции плана непрерывности бизнеса. Высокий уровень интеграции с методами контроля за изменениями и непрерывное усовершенствование бизнес-процессов обеспечивает этой организации высокий уровень готовности к чрезвычайным ситуациям, даже в случае быстрого и радикального изменения предпринимательской среды. Инновационные стратегии, инструкции, процессы и технологии запускаются и внедряются в программу УНБ. В результате непрерывного улучшения процессы соответствуют моделям зрелости, построенным на основании «лучшей практики». Внедрение этих процедур привело к появлению организаций, людей и процессов, максимально адаптируемых к изменяющимся условиям, а также полностью соответствующих требованиям УНБ. Первопричины всех проблем и отклонений тщательно анализируются, по результатам анализа выполняются результативные действия. Методы управления непрерывностью бизнеса интегрированы в бизнес-процессы, обеспечивают их эффективность, предоставляя возможность повышать качество работы организации.

Рутинный риск-менеджмент

Подпрограмма рутинного управления рисками фирмы объединяет в себе процедуры и мероприятия, которые осуществляются формально как текущая работа обычной управленческой службы. Проводятся проверки, инспекции, тренировки; проверяется уже установленная ап-

паратура и устанавливается новая; заполняется требуемая законом и внутренними правилами документация; разрабатывается новая организационно-распорядительная документация и рационализируется уже существующая... Это очень важный участок реального риск-менеджмента, от которого, возможно, в наибольшей степени зависит общий результат. Процедуры должны быть тщательно описаны и включены в особый раздел внутрифирменного сборника официальных инструкций, а осуществляться они должны официально уполномоченными на это сотрудниками.

Ситуационные программы риск-менеджмента

Чаще всего, говоря о ситуационном управлении, имеют в виду управление в катастрофических ситуациях. На самом деле ситуационное управление может применяться как одно из средств превентивного управления в ситуациях предсказуемо типичных и не всегда чрезвычайных. Этот метод управления в норме является не только методом кризисного управления, но и просто предварительной организованной заготовкой, позволяющей руководителям проводить свои фирмы через типичные ситуации с наибольшей эффективностью (например, переходы с одних этапов различных жизненных циклов фирмы на другие, перебазирование строительной организации, отпуск высшего руководителя, замена поколений компьютеров, открытие нового филиала...). При этом, естественно, ситуациям чрезвычайным уделяется большее внимание из-за их опасности. По данным Федерального Агентства по Чрезвычайному Управлению США (Federal Emergency Management Agency, FEMA), лишь 25% фирм, так или иначе попавших в катастрофические ситуации, имели ситуационные планы ⁴, а 60% из них так и не смогли полностью восстановиться после кризисов. Эта статистика довольно устойчива по годам и может быть использована как хороший ориентир.

Большой опыт ситуационного управления накоплен в технических, экономических и социальных системах — космических комплексах ⁵, атомных подводных лодках, атомных электростанциях, в крупных банках и полицейских службах разных стран. Однако конкретика этого ценнейшего опыта остается секретной для общественности (и, хочется верить, — для террористов) в целях обеспечения безопасности этих объектов.

⁴ Preparing for the Unknown // Risk Management Magazine, March 1996, P. 16.

⁵ Интересно и довольно информативно космический, политических и военный опыт управления в цепи нештатных ситуаций показан в голливудских кинофильмах «Аполлон 13», «Deep Impact» (в русском переводе — «Столкновение с бездной») и «Багровый прилив».

Кризисы возможны в любой фирме, даже в прекрасно управляемых. Планирование управления на случай кризисов — это обязательная часть управления любой фирмы. Работа по управлению фирмой в кризисах в общем состоит из четырех направлений:

- фоновое ослабление опасности кризиса;
- подготовка в случае появления симптомов формирования кризиса;
- действия в кризисе;
- восстановление после кризиса.

Все становится гораздо сложнее, когда дело доходит до подробностей. Все кризисы уникальны, но во всех кризисах есть нечто общее — именно то, что это кризис. Именно эту общность следует разработать в первую очередь, затем отрабатывается специфика каждого кризиса в отдельности, и, в конце концов, отрабатывается общая дисциплина сотрудников на случай любого кризиса, а также — тренируется согласованное поведение всех причастных людей и организаций на случай самых главных для условий данной фирмы катастроф.

Первое, что должна сделать служба риск-менеджмента в этой подсистеме: обеспечить защиту людей, связанных с фирмой, — сотрудников, потребителей, местных жителей и т.п. Важнейший документ — план защиты людей в случае объявления кризисной ситуации. В нем должны быть как возможно подробно описаны первостепенные меры по защите персонала фирмы и посторонних лиц от вовлечения в катастрофические события, меры по эвакуации людей из опасных зон, помощь пострадавшим во время кризиса и после него. Это наиболее важный документ всего ситуационного плана не только из-за гуманитарных соображений, но и по финансовым причинам. Дело в том, что если выяснится, что фирма должна была и могла защитить людей, что было известно об опасности, и фирма чего-то не доделала, то величина судебных исков к ней возрастет в десятки раз. Помощь пострадавшим должна оказываться и после катастрофы: медицинская, психологическая, юридическая, организационная, финансовая...

В ситуационные планы включают процедуры обработки неприемлемо продолжительных отказов, а также другие возможные **сценарии** перехода незапланированной остановки бизнеса в режим чрезвычайной ситуации, **критерии, приоритеты** и процедуры **оповещения** (см. таблицу 4-8). Планы должны содержать **критерий** (обычно связанный с серьезностью аварии), который используется для принятия решения о вводе в действие его отдельных частей, указания, кто будет принимать такое решение, и меры и средства **оповещения** клиентов. В случае интенсивного обслуживания актуальные сценарии оповещения должны готовиться и утверждаться заранее как часть планов.

Таблица 4-8. Типичное содержание ситуационного плана в коммерческом банке

Разделы плана	Вопросы, задачи, решаемые разделом
Цели и задачи плана	Цели и задачи плана обеспечения непрерывности бизнеса
Области действия	Область действия плана с позиции организационной структуры. Устанавливается персональная ответственность за разработку частей плана. Назначаются отчетные периоды. Приоритеты должны быть тщательно определены, установлены и согласованы всеми заинтересованными сторонами. Предварительная стоимость разработки и реализации плана должна быть рассчитана и утверждена.
Сценарии чрезвычайных ситуаций и критерий активизации плана	Возможные сценарии наступления и развития ситуаций, которые могут привести к остановке бизнеса. Устанавливаются границы планирования, включая предполагаемую длительность аварийных ситуаций. Для каждого сценария определяются критерии активации плана. Для каждого сценария указывается, кто принимает решение о необходимости и времени актуализации плана, перечисляются функции и подразделения, к которым применим план в данном сценарии.
Ответственные и полномочные лица	Ответственности и полномочия лиц, участвующих в процессе ликвидации воздействия и последствий ситуаций остановки. Определяется состав чрезвычайного комитета.
Оповещение и работа комитета	Порядок оповещения членов чрезвычайного комитета, порядок сбора, работы. Если выполнение некоторых функций будет приостановлено, каким образом будет производиться оповещение клиентов, персонала, администрации, страховых компаний, прессы, смежных организаций, бизнес которых зависит от сложившейся в компании ситуации.
Описание бизнес-функции	Методы и объемы обслуживания, доставки, доступа и платежей. Идентифицируются категории клиентов, ключевые связи и проч.
Отказы	Описывается, что может работать неправильно (или не работать вообще). Описывается, какое влияние оказывает на обслуживание в целом каждый отказ.
Общее управление	Описываются процедуры, которые следует выполнить по каждому типу отказов. Указывается, зависят ли предпринимаемые действия от установленных приоритетов. Выполнение каких бизнес-функций будет приостановлено. Как повлияют на производственный процесс аварии и сбои во внешних системах.
Подготовительные и превентивные процедуры	Процедуры, гарантирующие наличие минимально необходимых ресурсов на период остановки основного бизнес-процесса.
Информационная безопасность	Определяются механизмы, обеспечивающие информационную безопасность в период работы в аварийном режиме и процедуры последующего возврата к использованию штатных механизмов.
Переходный период	Процедуры перехода в аварийный режим.
Ресурсный план работы в аварийном режиме	Персонал, управление, материалы, поставщики, возможности, временное программное и аппаратное обеспечение, коммуникации и проч.

Продолжение таблицы 4-8

Процедуры восстановления и возврата в штатный режим	Критерии возможности возврата в штатный режим функционирования. Процедуры тестирования бизнеса и оценки результатов. Процедуры перехода к нормальному режиму функционирования. Процедуры восстановления потерянных или разрушенных данных. Процедуры перехода на работу с информационными системами, когда они снова становятся доступными. Процедуры верификации и ввода потерянных данных, обработки отложенных запросов и т.д.
Управление чрезвычайными ситуациями	Определяются критические ресурсы, разрабатываются планы создания, изменения и проверки критических ресурсов для планирования каждой аварии или цели.
Обучение персонала и тестирование планов	Порядок обучения и тренировок.
Персональные инструкции и прочие технологические процедуры	Описываются детали плана. Будет ли продолжен весь комплекс обслуживания? Если нет, то какие именно бизнес-функции? Что будет делать каждый работник или производственная группа? Где будут храниться бланки для ручной работы? Кто будет взаимодействовать с клиентами? Кто будет отвечать на телефонные звонки? И т.д.
Процедуры обновления и хранения	Процедуры обновления плана, извещения ответственных лиц и сотрудников компании об обновлении плана. Процедуры хранения копий плана и изъятия устаревших редакций планов у ответственных лиц.

Тщательно составленный документированный ситуационный план показывает, каковы первоочередные задачи и действия рабочей группы, и просчитывает процесс движения от простоя до полного восстановления деятельности компании. После составления плана его подвергают проверке и исправляют обнаруженные недостатки. План должен быть полным, всеобъемлющим, и его нужно постоянно перепроверять и корректировать по мере изменения процесса ведения бизнеса. Это документ, определяющий компромисс соотношения затрат на обеспечение непрерывности и выгоды от бесперебойной деятельности, который постоянно подвергается корректировке.

Во время серьезных кризисов требуется особое управление. Здесь подходит сравнение полета самолета «на автопилоте», соответствующего нормальному риск-менеджменту, и полетом «на ручном управлении», когда имеется возможность сбоя автопилота и летчик берет управление на себя. Катастрофы тем и характерны, что на время их действия точных инструкций персоналу заранее дать невозможно: просто не известно, как катастрофа будет развиваться. Поэтому главное в таких ситуациях — особые управленческие команды рискованного ситуационного управления. Специально подготовленный человек — это самая мощная адаптивная система в природе. Как показывает анализ специальной литературы развитых экономик, типовой состав этих команд таков:

- **Руководитель группы** — один из высших руководителей фирмы, способный принимать трудные решения и имеющий соответствующие полномочия, характер и подготовку. *До наступления кризиса* он принимает окончательные решения по ситуационным планам и руководит работой группы. *Во время кризиса* он становится единственным или одним из очень немногих лиц, имеющим право отдавать приказы. *После кризиса* он работает в составе совета директоров фирмы, помогая совету вновь принять бразды нормального правления.
- **Финансовый директор группы** — как правило, это высший финансовый руководитель фирмы. *До наступления кризиса* он оценивает финансовые масштабы ситуационного управления и подготавливает соответствующие фонды быстрого реагирования. *Во время кризиса* он организует оплату нужд ситуационного управления. *После кризиса* он следит за тщательным учетом потерь и издержек.
- **Юридический представитель** на всех этапах обеспечивает легальность действий кризисной группы, а также текущую и превентивную юридическую защиту интересов фирмы.
- **Специалист по физической безопасности** — как правило, руководитель службы охраны предприятия. *До наступления кризиса* он участвует в разработке плана действий в кризисной ситуации и организует тренировки. *Во время кризиса* он главный координатор ситуационного плана и связующий элемент с полицией, пожарными и другими спецслужбами. *После кризиса* занимается оценкой эффективности ситуационного плана и его уточнением.
- **Риск-менеджер** оценивает ситуацию в целом, составляет документы ситуационного плана. *До наступления кризиса* он участвует в разработке плана действий в кризисной ситуации, организует тренировки и составляет все необходимые документы. Он оценивает возможные потери и предлагает схемы страхования, соответствующие потребностям ситуационного управления. *Во время кризиса* он, как правило, является помощником главного координатора ситуации. *После кризиса* занимается расследованием причин кризиса, оценкой потерь и получением страховых компенсаций, оценивает эффективность ситуационного плана и его уточнением.
- **Специалист по коммуникациям и связям с общественностью** на всех этапах отвечает за то, чтобы информация о фирме поступала куда надо и никуда больше. Фирме необходимо, чтобы ее критическая секретная информация не разглашалась; чтобы общение со средствами массовой информации было адекватно дозированным, не сеяло бы панику, ложные слухи и не подрывало бы престиж фир-

мы. Информацию о кризисной ситуации на фирме, должен давать только сотрудник, который имеет специальную подготовку по связям с общественностью и общению со средствами массовой информации. Престиж фирмы как надежного поставщика и партнера — это один из самых ценных активов фирмы. Его очень непросто оборонять в условиях кризиса. Каждое слово, которое может быть скандально и вредоносно истолковано, будет истолковано именно так. Общение с журналистами подобно борьбе с медведем: отдыхать приходится только тогда, когда этого хочет медведь. Кроме того, неадекватное информирование через общедоступные каналы может помогать злоумышленникам и затруднять преодоление ситуации.

- **Специалист по человеческим отношениям (психолог)** подготавливает, проводит и анализирует мероприятия по воздействию на отдельные лица и группы с целью недопущения паники, шоков и избыточных стрессов. Оказывает необходимую психологическую помощь пострадавшим.
- **Внешние консультанты**, которые привлекаются по мере необходимости. Договора о сотрудничестве с некоторыми из них должны предусматривать быстрое реагирование и должны заключаться заблаговременно.

Разработка комплекта ситуационных программ управления фирмой для кризисных ситуаций проводится итеративно на обязательном фоне проведения профилактических мер программы управления рисками:

Шаг 1. Проанализировать «точки уязвимости» фирмы, из-за нежелательных событий в которых фирма может «опрокинуться» в кризис.

Шаг 2. Выработать аварийные процедуры и временные механизмы управления, а также безусловно однозначные сигналы для автоматического включения этих процедур и механизмов.

Сигналы для включения ситуационных механизмов управления должны быть заблаговременно известны всем сотрудникам фирмы. Один из главных документов ситуационного плана — это схема связи и список лиц внутри и вне фирмы, которые должны быть извещены о получении сигнала о кризисе.

Шаг 3. Обсуждение каждого ситуационного плана, испытание плана на учениях и его корректировка.

Шаг 4. Инструктаж и тренировка сотрудников временных кризисных структур управления.

Шаг 5. Заключение внешних предварительных контрактов и согласование планов с ключевыми поставщиками, потребителями, государственными и обслуживающими сетями.

Шаг 6. Регулярная деятельность по обеспечению постоянной работоспособности ситуационных планов, мониторинг их состояния и обновление.

Шаг 7. Корректировка всей программы управления рисками по итогам разработки ее ситуационной части.

Полномасштабное ситуационное обеспечение безопасности фирмы это огромная работа. Но она вполне по силам даже небольшой квалифицированной команде, возглавляемой риск-менеджерами, если работать рационально и правильно ранжировать цели и средства. Эта работа требует внимания высших руководителей фирмы, времени и средств. Зато она позволит фирме выжить, когда гром грянет.

Глубина предварительной проработки штатной ситуации позволяет осуществлять ее более экономно и надежно, то есть помогает проводить руководство ею и снижать возможности ее перехода в нештатные состояния. Штатность ситуации не означает, что она каждый раз развивается абсолютно точно: путь от исходной конкретной обстановки к конечным ожидаемым результатам каждый раз будет лишь приблизительно одинаковым. Повторяющаяся и устойчивая часть всех этих возможных путей должна быть описана в виде *инструкции о порядке штатных действий*, которая описывает методику выработки вариантов решений, порядок сравнения разных вариантов, рекомендации по выбору наиболее целесообразных действий и симптоматику возможности отклонения от штатности развития ситуации. Чрезмерно глубокая и подробная проработка деталей штатной ситуации может быть очень дорогостоящей, сама инструкция становится слишком громоздкой, что снижает ее практическую ценность. Примеры таких материалов на примере строительных организаций показаны в таблицах 4-9 и 4-10.

Таблица 4-9. Примерный перечень действий по предотвращению отклонения развития ситуации от штатного режима

Симптоматические изменения	Действия руководства строительно-монтажной организации в случае		
	отклонений в пределах штатности	появления симптомов существенных отклонений, грозящих нештатностью	срывов в нештатное развитие
Внутренние	Более пристальный контроль за объектом (человеком, машиной, материалом, документом...), вызвавшим отклонение. Разработка мероприятий по ликвидации нежелательных и развитию желательных отклонений. Стимулирование правильной работы объекта.	Разработка мероприятий по срочному купированию причин неблагоприятных и развитию благоприятных отклонений. Перераспределение работ между исполнителями.	Переход на подпрограмму чрезвычайного управления. Экстренные меры к объекту, сорвавшему штатное развитие ситуации.

Продолжение таблицы 4-9

Симптоматические изменения	Действия руководства строительно-монтажной организации в случае		
	отклонений в пределах штатности	появления симптомов существенных отклонений, грозящих нештатностью	срывов в нештатное развитие
Внешние	Более пристальный контроль за изменениями во внешней среде, приведшими к отклонениям. Корректировка штатных мероприятий под сложившиеся условия. Взаимодействие с организацией, вызвавшей отклонения, и взаимодействие с ней для компенсации отклонения. Более широкое диагностическое сканирование внешней среды.	Замена не справляющегося исполнителя или объекта. Разработка мероприятий по перераспределению работ в сложившихся условиях. Взаимодействие с организацией, вызвавшей отклонения от штатности. Запрос высшему руководству на изменение порядка действий по штатной ситуации. Консультирование со специалистами внешней виртуальной структуры управления рисками.	Переход на подпрограмму чрезвычайного управления. Экстренные меры к объекту, сорвавшему штатное развитие ситуации. Подключение оперативных возможностей внешней виртуальной структуры управления рисками.

Таблица 4-10. Примерный порядок анализа рисков и итогов применения штатной ситуации

Рассматриваемый вопрос	Подразделения, принимающие участие в анализе	Основные результаты
Техническая и технологическая сторона штатной ситуации		
Техническая и логистическая подготовка штатной ситуации	Группа риск-менеджмента; производственно-технический отдел; главный инженер; заместитель начальника по развитию; специалисты из внешней виртуальной структуры.	Эндогенные и экзогенные риски; внешние и внутренние причины и угрозы; ситуационная симптоматика; рекомендации по подготовке к использованию ситуации.
Осуществление штатной ситуации	Группа риск-менеджмента; линейный руководитель; заместитель начальника строительного управления по производству; заместитель начальника по развитию; главный инженер.	Анализ причин отклонений от штатного развития; предложения по совершенствованию управления рисками типовой ситуации.
...	...	...

Продолжение таблицы 4-10

Рассматриваемый вопрос	Подразделения, принимающие участие в анализе	Основные результаты
Организационная и управленческая сторона штатной ситуации		
Организация подготовки штатной ситуации	Начальник строительного управления; группа риск-менеджмента; собрание линейных руководителей.	Дополнения к плану орг-тех. мероприятий и плану производства работ.
Управление развитием штатной ситуации		Выводы о правильности распределения управленческих функций; дополнения и рекомендации к штатной ситуации.
Экономический анализ	Группа риск-менеджмента; финансовый отдел; планово-экономический отдел; бухгалтерия; группа внутреннего аудита.	Предложения о рациональном финансировании ситуационного управления рисками.
...	...	...

Риски специальных проектов

Каждая организация время от времени осуществляет особые проекты. По содержанию они различны, но, по сути, едины — это автономные комплексы работ с обособленными целью, бюджетом и графиком осуществления во времени. Современное развитие теории управления рисками и нарастающий опыт в этой сфере, накопленный за последние десятилетия в разных отраслях экономики многих стран позволяет утверждать, что грамотно разработанные программы управления рисками проектов позволяют избежать многих конфликтов, срыва сроков и больших потерь. Самый глубоко разносторонний документ, описывающий управление проектами, это бесспорно Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004.

С точки зрения эффективной и экономичной рискованной парадигмы проекта существенно важно два измерения: важность проекта для жизни ведущей его организации и сложность самого проекта (таблица 4-11). Организациям, ведущим несколько проектов одновременно, приходится периодически переоценивать типы своих проектов с соответствующим изменением приоритетов, так как по мере развития ситуации и самого проекта его рискованный тип может изменяться. Даже при единственном проекте его руководителю следует внимательно следить за стратегической динамикой его типа.

Рассмотрим основные особенности получающихся четырех типов проектов.

Таблица 4-11. Типы проектов с существенно различным составом рисков и потребностью в управлении рисками

<i>Фундаментальные характеристики рисков проекта ↓→</i>	Сложный проект	Простой проект
Проект, жизненно важный для ведущей организации	<i>Тип 1. Высший приоритет для риск-менеджмента по специальной полномасштабной программе</i>	<i>Тип 2. Нормальный риск-менеджмент по специальной программе с особым вниманием к динамике проекта и рынка</i>
Проект, неудача которого не угрожает существованию организации	<i>Тип 3. Изолированный риск-менеджмент, соответствующий сложности проекта, с особым вниманием экономической целесообразности</i>	<i>Тип 4. Рутинный риск-менеджмент в рамках общей программы управления рисками организации</i>

Тип 1. Сложные и жизненно важные для организации проекты. Они, как правило, либо существенно развивают основной бизнес организации, переводя ее в «новую весовую категорию», либо на новый этап ее жизненного цикла, либо переводят организацию в другой бизнес, либо предпринимаются вынужденно с целью спасения или закрытия бизнеса с минимальными потерями. Каковы бы ни были цели таких проектов, наблюдение за их рисками приходится организовывать широко и гибко, не скупясь на расходы, так как возможность неудачи такого проекта — это фатальный риск для организации в целом. Это проекты с высшим приоритетом по управлению рисками, для управления которыми следует создавать специально спроектированные полномасштабные программы.

Тип 2. Проекты простые, но жизненно важные для судьбы организации. Это чаще всего проекты, развивающие основную линию бизнеса фирмы, который ею хорошо освоен, но изменения, в которых как движущей силой диктуются изменениями конкурентной среды. На начальном этапе этих проектов риск-менеджмент может быть организован стандартно с той лишь особенностью, что диагностика рисков и наблюдение за динамикой развития проекта и возможностью изменения его типа должны быть достаточно внимательными. Главная задача риск-менеджмента — своевременная диагностика возможности трансформации проекта в более опасный тип.

Тип 3. Проекты содержательно и/или организационно сложные, но успех или неудача которых фатального влияния на судьбу ведущей их организации, как поначалу кажется, не окажут. Сама сложность таких проектов уже содержит дополнительную рискованность как в смысле их осуществления, так и в смысле возможной недооценки или сложности его путей, которые могут перевести эти проекты в более рискованный

тип. Ключевым моментом риск-менеджмента здесь является достаточная проработанность карты рисков и обеспечение успеха ядра проекта, которое обеспечивает его успех в основном и недопущение перехода в более опасный тип. Одна из главных задач риск-менеджмента в таких проектах состоит в обеспечении его экономической целесообразности.

Тип 4. Простые не фатальные проекты. Это проекты, связанные с выполнением автономных частей обычной стратегии организации на достаточно короткие периоды времени. Вероятность какой-либо драматичной трансформации таких проектов низка. Поэтому риск-менеджмент по ним может вестись обычными средствами, а возможность неудачи компенсируется обычными резервами.

Для того чтобы исследовать риски проектов, необходимо, прежде всего, систематизировать потенциальные проблемы проекта с точек зрения его основных участников и факторов риска. В таблице 4-12 показан образец такого анализа на примере строительного проекта. В колонках таблицы перечисляются срывы, которые могут допустить заказчик, проектировщик и подрядчик, что, в свою очередь, может существенно повлиять на успешность финансовой и временной компонент проекта. Списки эти неполны и приводятся для иллюстрации сути идеи. Было бы весьма полезно включить полные списки такого рода в отраслевые стандарты по управлению рисками.

Таблица 4-12. Потенциальные срывы, которые могут быть допущены участниками коммерческого строительного проекта

Заказчик	Проектировщик	Подрядчик
Срыв или несвоевременность финансирования проекта.	Некачественная проектная документация.	Неоперативность (неспособность выдержать график проведения работ).
Серьезные изменения в требованиях к масштабам и качествам возводимого объекта.	Ошибки проектирования.	Неправильный подбор кадров и неспособность своевременно выводить строителей на объект.
Задержки поэтапных платежей.	Запоздавшие или некачественные поправки к проекту.	Нехватка строительной техники.
Нарушение графика поставок материалов и оборудования, которые обязан обеспечить заказчик.	Нескоординированность этапов плана проведения работ.	Плохая координация работ.
...	Ошибки в выборе материалов.	Плохое управление строительным проектом.
...	...	

В таблице 4-13 представлены риск-факторы и их уровни на примере строительного проекта. Факторы риска выделены на основе анализа зон потенциальной опасности, которые, в принципе, структурно близки во всех типах проектов. Перемножив коэффициенты из боковика и из головки таблицы, а затем, сложив результаты, можно получить числовую характеристику рискованности данного проекта. Про-

**Таблица 4-13. Типовые рисковые факторы в строительных проектах
(числовые значения коэффициентов, приведенные
в таблице условны)**

Риск фактор (коэффициент значимости K_i)	Уровень риска (числовой показатель рискованности U_i)		
	Высокий (3)	Средний (2)	Низкий (1)
1. Время			
1.1. Подготовительный период (1.0)	Недели	Месяцы	Годы
1.2. Темп строительства (0.8)	Ударный (чем скорее, тем лучше)	Выборочно ускоренный	Нормальный
2. Характеристики проекта			
2.1. Тип конструкции (1.0)	Уникальное произведение архитектурного искусства	Типовой проект	Стандартная конструкция
2.2. Относительный размер объекта (0.5)	Крупный	Средний	Небольшой
2.3. Сложность (0.8)	Реконструкция; процессная конструкция	Умеренная	Простое здание
2.4. Расположение объекта (0.2)	Новая география	Региональное	Освоенная ранее местность
2.5. Полнота и детальность планов и спецификаций (0.7)	Недостаточная для оценки объекта	Наличие только всех основных компонент	Полный комплект документации
3. Согласования и разрешения			
3.1. Строительные нормы, правила и кодексы, которым должен соответствовать строительный проект (1.0)	Много инстанций и правил	Отраслевые кодексы строительства и безопасности	Стандартные строительные нормы, правила и кодексы
3.2. Строительная политика (1.0)	Враждебная реакция местного сообщества	Соответствие правилам зонирования	Поддержка местного сообщества
4. Характеристики заказчика			
4.1. Процесс принятия решений (0.4)	Строительный ажиотаж	Плановый рост	Необходимость
4.2. Частота, масштабность и способы принятия изменений (1.0)	Много комитетов и пользователей будущего объекта	Один небольшой комитет	Один человек определяет все необходимые изменения в проекте
4.3. Программа проектирования и строительства (0.5)	Много предварительных вариантов проекта	Известна генеральная программа	Прямолинейный подход

Продолжение таблицы 4-13

Риск фактор (коэффициент значимости K_i)	Уровень риска (числовой показатель рискованности U_i)		
	Высокий (3)	Средний (2)	Низкий (1)
4.4. Механизм мониторинга строительного проекта (1.0)	Никто не следит за ходом проекта	Используются консультанты	За ходом строительства надзирают профессионалы-строители
4.5. Источники финансирования (0.9)	Резервов на непредусмотренные работы нет	На непредусмотренные работы потребуются оформлять кредит	Строительство ведется на собственные средства заказчика
5. Организация взаимоотношений участников проекта			
5.1. Тип ценообразования в контракте (0.5)	Премия за скорость при цене от издержек	Цена от издержек с графиком работ	Фиксированная цена проекта
5.2. Управление проектом (1.0)	Заказчик выступает как подрядчик	Строительством руководит управляющий подрядчика	Строительство ведется без отклонений от проекта
6. Контроль за осуществлением проекта			
6.1. Представитель заказчика (1.0)	Стройка не контролируется заказчиком	Архитектор или инженер	Управляющий проектом на площадке
6.2. График проведения работ (0.8)	Формального графика нет	Линейный график	Метод критического пути на сетевом графике
6.3. Контроль за издержками (1.0)	График расходов	Система стоимости работ	График работ с указанием стоимостей этапов
6.4. Система контрактов (0.9)	Системы нет	Стандартные формы	Контракты и субконтракты составляются под данный конкретный проект
6.5. Управление изменениями (0.8)	Решение принимается по завершении работ	Решение принимается в ходе работ	Решение принимается перед началом работ

ектировщикам, возможно, следует приложить особые усилия к тому, чтобы, если один фактор выбирается на уровне высокого риска, то второй желательно любыми средствами стремиться снизить хотя бы немного. При этом продуктивнее снижать рискованность по фактору, который имеет более высокий коэффициент значимости для данного проекта. Манипулируя различными аспектами риска, опытный руководитель проекта может находить все новые возможности для компро-

миссов, без которых невозможен практически ни один проект. Эта таблица в принципе позволяет не только оценить общую относительную рискованность проекта, но и построить количественную меру, которая могла бы сравнивать рискованность разных проектов. Это особенно важно при принятии альтернативных инвестиционных решений и при выборе варианта осуществления одного и того же проекта в соотношении его с возможностями и рисковым аппетитом заказчика. Особо интересна возможность применения методики при разработке проекта с заранее заданным уровнем рискованности. Интегральный риск проекта напрямую снижать затруднительно. Его проще снижать по отдельным направлениям. Снижать по направлениям можно, изменяя проект таким образом, чтобы изменялись значения коэффициентов, и чтобы изменялись уровни рискованности по тому или иному фактору риска. Маневрируя различными рисковыми факторами и согласовывая их с заказчиком по отдельности, можно в итоге приходиться к конфигурации проекта, сбалансированной по приемлемости интегрального риска. При установлении значений коэффициентов в таблице вряд ли стоит стремиться к особой точности.

Коэффициенты этого рода можно определять на основе исторической статистики (если таковая имеется), экспертно или методами мозгового штурма группой специалистов. Эти оценки рискованности проекта (R) строятся по формуле: $R = \sum U_i K_i$. Если оценка риска будет неприемлемо высока, то уже на самых ранних этапах развития проекта можно использовать предложенную модель для её снижения.

Еще один подход к оценке общей рискованности проектов представлен в таблице 4-14. В головке таблицы проекты ранжируются по величине инвестиции и возможной тяжести последствий неудачи проекта. В боковике — составные части проектного риск-менеджмента. В поле таблицы даны рекомендации по осуществлению управления рисками проекта.

Деятельность по отработке рисков должна обновляться сообразно с развитием самой организации и ее окружающей среды, с изменениями ее целей и стратегий, а также в связи с появлением симптомов опасностей срыва выполнения проектов (в случае негативных рисков) и с появлением возможностей улучшения параметров проекта (в случае позитивных рисков), которые были упущены или не существовали на этапе разработки проекта. Хотя рисками отдельного коммерческого проекта вполне можно управлять автономно от других процессов, происходящих в коммерческой организации, со стратегической точки зрения, безусловно, эффективнее организовывать управление рисками проектов как часть

Таблица 4-14. Логика оценки общей рискованности проекта и выбора методов реагирования на риск (разработано на основе модели, предложенной в 1997 году Д.Чапменом)

Область риск-менеджмента	Приоритет проекта			
	<i>Незначительная инвестиция; знакомые проектные работы; простые технологии работы с рисками; незначительные последствия неудачности проекта.</i>	<i>Умеренная инвестиция; некоторое количество незнакомой работы и относительно новых технологий; умеренные последствия возможной неудачи всего проекта и других рисков.</i>	<i>Существенная инвестиция; незнакомые проектные работы; новые или инновативные технологии; существенные последствия.</i>	<i>Комплексный проект с волатильной рисковой ситуацией; неопределенности неизбежны уже в плане, а также – в технологиях.</i>
	4	3	2	1
Анализ элементов риска	Использование суждения руководителя по наименее ожидаемым областям риска; сопоставление целей проекта с рисковыми параметрами и идентификация управляемых рисков.	Документирование областей риска и оценка рисков в парадигме низкий-средний-высокий; идентификация рисков со значительным влиянием.	Обустройство структурированной методологии для идентификации, взвешивания и оценки потенциальных рисков проекта.	Документирование идентификации, вероятности и последствий риска для каждой цели, спецификации и интереса акционеров с использованием метода Дельфи, многоаспектной полезности, PERT-анализа и других методов.
Уклонение от риска и его ослабление	Выявление технологий и операций, представляющих непривлекательные риски; планирование действий по минимизации рисковых экспозиций.	Назначение исследовательских групп для разработки планов уклонения и/или ослабления избыточных рисковых компонент.	Разработка стратегий уклонения от каждого существенного риска; внедрение в проект планов по реагированию.	Произведение анализа издержек и выгод для выбора стратегий уклонения от рисков.

Продолжение таблицы 4-14

План риск-менеджмента	Структурирование проекта под работу в рискованных зонах и под использование благоприятных обстоятельств; использование модульного и поэтапного подхода для разбиения и изоляции рисков и снижения эффекта домино.	Обращение к каждому существенному риску в отдельности и применение специальных организационных и технических мер для минимизации, управления и контроля рисков.	Разработка планов действий и распределение обязанностей по снижению неопределенностей и по контролю за рискованными областями.	Документальные планы по фокусированию внимания руководства на рискованных областях; распределение форматов риск-менеджмента по этапам жизненного цикла проекта.
Рисковые метрики	Идентификация тем по мониторингу на основе субъективных и качественных оценок рисков; слежение за публикациями о рисках в специальной литературе; обозначение зон повышенного риска и опасных тенденций.	Предписание каждой сфере рискованности оценки высокий-средний-низкий и установление отчетности о текущих изменениях рисков; использование качественных и субъективных метрик, если нет других.	Разработка измеримых индикаторов рискованных экспозиций; отчетность о состоянии и тенденциях изменения в каждой рискованной зоне.	Разработка специальных метрик для каждой рискованной зоны; отчетность о состоянии и тенденциях изменения в каждой рискованной зоне; слежение за динамикой потенциального влияния и превентивные меры по его снижению; фокусировка на рискованных зонах, не реагирующих на корректирующие действия.

интегративной системы управления рисками организации в целом (таблица 4-15). Чтобы создать на фирме эффективную систему управления рисками проектов, ее руководство должно сделать следующее:

- принять управленческую стратегию на соответствующий бизнес-циклу период времени;
- получить сводные данные о фактических потерях, срывах различных параметров прошлых своих и аналогичных чужих проектов и их причинах;
- спрогнозировать тенденцию изменения этих потерь;
- определиться с тем, приемлема ли прошлая практика спонтанного финансирования потерь и согласуется ли она с новой стратегией управления фирмой и ее проектами;
- принять решение о разработке пилотной программы управления рисками организации в целом (если таковой еще нет);
- назначить из числа высших руководителей фирмы руководителя, который будет исполнять функции генерального риск-менеджера.

Таблица 4-15. Связи управления рисками отдельного коммерческого проекта с составляющими системы интегративного управления ведущей его организации

Элементы системы управления рисками организации	Возможные влияния на отдельный проект (в основном для негативных рисков)
Разработка системы управления рисками организации и ее развитие	<i>Не уточненная под данный проект система управления рисками организации может оказаться неадекватной для оригинального проекта и дискредитировать риск-менеджмент.</i>
Разработка, развитие Программы управления рисками организации	<i>Действующая в данный момент программа управления рисками организации может оказаться неприспособленной для специфики данного проекта и недофинансированной, что приведет к неучтенным и/или неуправляемым рискам проекта.</i>
Политика защиты от стратегического риска	<i>Данный проект, если он не согласован с генеральной рисковой политикой, может втянуть фирму в крупную ошибку. Усилия по выполнению общей стратегии могут подорвать успех данного проекта.</i>
Подпрограмма защиты непрерывности бизнеса организации	<i>Дорогостоящая остановка основного бизнеса фирмы может привести к недостаточности средств на финансирование отдельных проектов (хотя бы временной) и к остановке отдельных частей проекта, что особенно опасно для проектов, жестко ограниченных временем, и проектов, непосредственно технологически связанных с основным бизнес-процессом фирмы.</i>
Подпрограмма защиты от сокрушительных рисков	<i>Сокрушительные риски фирмы сокрушительны для ведущихся ею проектов, если они не выделены в полностью автономное управление и финансирование. Автономизация стратегических проектов может служить средством спасения фирмы.</i>

Продолжение таблицы 4-15

Элементы системы управления рисками организации	Возможные влияния на отдельный проект (в основном для негативных рисков)
Подпрограмма рутинного управления рисками организации	<i>Ненастроенность рутинного управления рисками на нужды проекта может пропустить проект под опасный риск, а со своей стороны такой проект может стать проводником незамеченных рисков на фирму в целом.</i>
Выявление симптомов специфических ситуаций	<i>Ненастроенность механизма диагностики и раннего предупреждения о развитии симптомов опасности на ситуации данного проекта может пропустить проект под опасный риск, а, со своей стороны, такой проект может стать проводником незамеченных рисков на фирму в целом.</i>
Подпрограммы ситуационного управления рисками организации	<i>Некоторые ситуации, при отработке которых не будет учтен данный проект, могут создать угрозу его успешности или эффективности.</i>
График одновременной реализации нескольких проектов	<i>Каждый проект должен быть включен в график.</i>
Подпрограммы управления рисками отдельных проектов	<i>Неудача некоторых из одновременно осуществляемых проектов может привести к срыву некоторых других. Возможны даже каскадные срывы проектов, взаимосвязанность которых не учтена в программах управления рисками.</i>
План инвестирования свободных финансов	<i>План инвестирования временно свободных финансовых средств должен учитывать возможность возникновения потребности их дезинвестирования в соответствии с графиком выполнения проектов или реализации существенных рисков.</i>
Подпрограмма управления рисками финансовых рынков	<i>Недостаточная эффективность финансовых инвестиций или слишком затянутая ликвидность может привести к недофинансированию проектов.</i>
Мониторинг и пересмотр	<i>Механизм мониторинга должен быть подстроен под потребности всей совокупности проектов фирмы.</i>
Интегральная программа страхования	<i>Страховой портфель каждого проекта должен быть интегрирован в совокупный страховой портфель фирмы, что может дать экономию на страховании.</i>
Обучение персонала действиям под риском и в непредвиденных обстоятельствах	<i>Образовательные потребности каждого проекта должны быть включены в программы обучения персонала фирмы.</i>
Система диагностики и раннего оповещения	<i>Требуется включение рисков данного проекта в систему наблюдения за симптомами.</i>

В рамках каждого достаточно сложного проекта, риски которого не очевидны, под началом руководителя проекта должна быть организована работа рисками этого проекта. Риски любого проекта, который предпринимает коммерческая организация, нельзя рассматривать в отрыве от рисков самой организации, так как даже сам по себе очень успешный проект может быть сорван из-за неспособности ведущей его организации «вкладываться» в него по причинам, не связанным с проектом. Например, фирма, ведущая разработку нового продукта, может прекратить проект потому, что уже после запуска проекта резко сократились поступления от продаж других продуктов фирмы или появился

новый закон, делающий разрабатывавшийся продукт неэффективным или запрещенным к продаже.

Регуляторное управление рисками

Необходимость этого автономного модуля объясняется тем, что любая фирма работает под определенным юридически оформленным надзором. Существуют федеральные законы, определяющие общие правила ведения бизнеса, обязательные процедуры и ответственность фирм; подзаконные акты, трактующие законы в практическом плане; административные установления о предоставлении информации и защите государственных секретов; ограничения морального характера; государственные стандарты и тому подобное. Государственные функциональные органы надзора и контроля, а также негосударственные организации, которым делегированы соответствующие полномочия, выпускают инструкции и распоряжения в пределах своей компетенции. К выполнению этих правил и ограничений принуждает государственный аппарат. Некоторые профессиональные ассоциации выпускают свои стандарты и кодексы, невыполнение которых связано с утратой некоторых прав, возможностей и привилегий. Сотрудники фирмы, ее партнеры и контрагенты могут сознательно или несознательно допускать нарушения юридически сильных правил, что может нанести ей фактический или виртуальный ущерб сегодня или в будущем. Наблюдение за соблюдением правил часто требует специальных знаний и полномочий. Соответственно, риск несоответствия закону должен браться под особое управление.

Основной регуляторный каркас включает в себя, как минимум, следующее:

- контроль за соблюдением федеральных и международных законов
 - = правила создания, деятельности и ликвидации фирм,
 - = имущественные права,
 - = гражданские, административные, моральные и уголовные кодексы,
 - = контрактное право,
 - = правила добросовестной конкуренции,
 - = правила лицензирования видов деятельности,
 - = законы о финансовых операциях и бухгалтерском учете,
 - = налоговые законы,
 - = таможенные правила,
 - = информационные правила,
 - = процедурные правила,
 - = трудовое законодательство,

...

- соблюдение промышленной безопасности и безопасности рабочих мест;
- соблюдение экологических правил;
- соблюдение правил защиты от регулируемых медицинских рисков на производстве и при использовании продукции фирмы;
- соблюдение правил защиты от регулируемых финансовых рисков и правил финансовой отчетности;
- соблюдение строительных кодексов;
- соблюдение правил добротной производственной и лабораторной практики при производстве продуктов питания и лекарств;
- соблюдение правил торговли и защиты потребителя;
- соблюдение правил корпоративного руководства и ответственности руководителей и специалистов;
- соблюдение отраслевых технологических правил;
- защита авторских и смежных прав;
- соблюдение правил управления рисками;
- ...

В разных странах этот каркас проработан на разную глубину по разным направлениям, однако он един в своей структуре, поэтому изучение зарубежного опыта в этом направлении очень продуктивно. Руководство конкретной фирмы и служба риск-менеджмента должны ясно представлять расположение своей фирмы на этом каркасе и наиболее уязвимые и перспективные места, обеспечивая и эффективную защиту от опасностей и полное использование возможностей.

Интегративная программа страхования

Одна из серьезных задач управления негативными рисками — определение соотношения рисков, принимаемых на собственный бюджет фирмы, и рисков, передаваемых на профессионального страховщика с помощью специального контракта (страхового полиса): чем выше уровень первых и ниже лимит страхования, тем дешевле страховой полис, но тем больше работы ложится на внутрифирменную службу управления рисками.

Суть страхования заключается в оформленной специальным договором (полисом) передаче рисков от их носителя (страхователя) страховой компании (страховщику) за плату, которая называется страховым взносом или страховой премией. Юридически передача риска означает принятия страховщиком на себя обязательства выдать страхователю денежную или натуральную компенсацию убытков в ситуациях, определенных полисом. Совокупность обстоятельств, определяющих наступ-

ление такой ситуации и составляющих содержание переданных рисков, называется страховым случаем. Страховой договор (полис) описывает условия страхования, юридические основания взаимоотношений сторон, их обязанности, порядок взаиморасчетов, порядок урегулирования убытков, форс-мажор и некоторые оговорки. Зачастую типовые условия отдельного вида страхования выносятся в особый документ, называемый правилами страхования. В последнем случае в страховой договор вносятся лишь специфические особенности рисков и объектов страхования, стоимости страхуемых объектов, дополнительные условия и оговорки. В страховом договоре, кроме прочего, фиксируются финансовые параметры страхования, в число которых входят понятия страховой суммы, страхового взноса, страхового тарифа, франшизы и другие моменты, которые стороны соглашаются считать существенными в своих отношениях. Страховая сумма представляет собой максимально возможную величину ответственности страховщика по данному риску в денежном выражении. Франшиза — это денежное выражение минимального ущерба, при котором наступает ответственность страховщика. Стоимость риска, который несет объект страхования, оцененная с точки зрения страхования, называют страховой суммой. Страховая сумма, как правило, несколько ниже рыночной цены объекта страхования, чтобы не провоцировать безответственности страхователя. В случаях, когда объект страхования рыночной цены не имеет или когда риск не поддается статистической обработке, страховая сумма может определяться соглашением сторон. Совокупность условий по возмещению убытков в результате наступления страхового случая называется страховым покрытием, а выплачиваемые суммы — страховым возмещением (для имущественного страхования) и страховым обеспечением (для личного страхования). Плата за страхование исчисляется по системе коэффициентов, называемых страховыми тарифами, обычно устанавливаемыми в процентах к страховой сумме. Премия рассчитывается как произведение тарифа и страховой суммы. Премия может начисляться в виде серии страховых платежей, распределенных по времени действия договора (срока страхования). При этом ответственность страховщика наступает с момента выплаты страхователем первого страхового платежа. Факт наступления страхового случая оформляется страховым актом, который составляется на основе письменно заявленной претензии страхователя.

Страховые компании предъявляют строгие требования к определению тех рисков, которые они готовы принять на себя в рамках договора страхования. Они, как и любое другое коммерческое предприятие, стремятся избежать убытков и получить достаточную прибыль. В большин-

стве случаев страховщики готовы взять на себя лишь, так называемые, страхуемые риски, которые выделяются по следующим признакам:

- случайный и непредсказуемый характер событий, потенциально ведущих к материализации риска;
- измеримость риска;
- ограниченность потерь;
- относительно небольшая вероятность наступления страхового случая.

Часто при заключении страховых договоров сторонам помогает квалифицированный посредник — страховой брокер. Привлечение брокера может принести страхователю значительные выгоды. Профессиональный посредник обладает значительно более полной информацией о страховом рынке. Ему можно поручить поиск подходящих страховых компаний и, если необходимо, формирование страхового пула и координирование его работы. Брокер также может быть полезен при разработке рациональных схем и интеграции страхования. О страховании написано много и существуют страховые брокеры, которые умеют составлять интегративные программы страхования, но с брокерами нужно уметь работать. Страховой брокер помогает фирмам найти наиболее выгодную схему страхования совокупности ее страхуемых рисков.

Если же страховщик вам подходит, следует вместе с ним и страховым брокером разработать программу страхования рисков фирмы, которая является подпрограммой интегративного управления рисками. Основа страховой программы — итоги диагностики рисков фирмы. Когда риски фирмы выявлены, проанализированы, оценены, ранжированы, наступает время оценки возможностей, масштабов и целесообразности страхования части их. Наиболее современной концепцией страхования рисков фирмы является интегрированный подход к формированию ее страхового портфеля. При таком подходе круг страхуемых рисков расширяется, а цена совокупного страхования больших групп рисков в пересчете на каждый из этих рисков, как правило, оказывается меньше, чем при индивидуальном страховании каждого риска в отдельности. Такой подход выгоден и страхователю, и страховщику. Страхователь расширяет покрытие, устраняет перекрывающееся страхование разных рисков, рационализирует схемы страхования и, в конечном счете, экономит на страховых премиях. Страховщик получает премии за большее число рисков; получает риски «упакованными» наборами, которыми легче управлять; приобретает клиента-страхователя, который более ответственно относится к риск-менеджменту, снижая тем самым частоту и величину страховых случаев.

По мнению большинства специалистов по управлению рисками около 40% рисков фирмы может, теоретически, быть застрахована. Перечень ограничений по рискам, принимаемым на страхование, широк и зачастую индивидуален для различных страхователей. Возможности принятия рисков зависят еще и от специализации, объема операций и финансового состояния страховой компании. В конце XX века круг страхуемых рисков существенно расширился в основном из-за бурного роста компьютеризации и развития теории риск-менеджмента. Претерпело расширительные изменения и содержание критериев страхуемости рисков.

При интегративном подходе к страхованию рисков этот показатель несколько выше, что означает возможность при одних и тех же расходах на страховые премии прикрыть большую номенклатуру и сумму рисков. Этот подход означает не что иное, как попытку уловить внутренние свойства рискового ландшафта и актуального портфеля рисков фирмы, понять взаимодействие и/или независимость рисков и убедить страховщика прикрыть как можно большую совокупность рисков одним полисом. Экономия здесь возможна на организационных расходах, расходах на мониторинге страховых полисов и на скидках страховщика за большую величину одной сделки. Совокупный лимит покрытия рисков при таком подходе выше, чем сумма всех покрытий при страховании этой же совокупности рисков по отдельности, а страховая премия может быть до 15–20% ниже суммы премий при раздельном страховании.

С методической точки зрения разработчики интегративной программы переноса рисков с помощью страховых и прочих контрактов должны стремиться сделать следующее:

- объединять усилия и согласовать выгоды страхователя, брокера и страховщика;
- объединять риски сообразно их внутренней структуре и взаимозависимости, что позволило более точно предсказать совокупный риск фирмы и элиминировать взаимоисключающие риски и, соответственно, снизить страховую премию;
- укрупнять страховой контракт, что позволило бы добиться понижения страховой премии из-за увеличения масштаба сделки, увеличения совокупной франшизы и экономии на сопровождении страховки;
- всесторонне укреплять переговорные позиции фирмы при заключении любых контрактов, обуславливая принятие рисков по контрактам на контрагентов.

Полезно иметь в виду, что в российской деловой практике, вообще, и в страховом деле, в частности, сложилась традиция безответственной рекламы, оставляющая ответственность за выбор контрагента по сдел-

кам на ответственности их участников. Для риск-менеджеров и руководителей фирм существенно важен вопрос о том, как выбрать надежного и устойчивого страховщика, оценить его состоятельность и добиться выполнения договора при наступлении страхового случая. Перед заключением страхового договора риск-менеджер фирмы должен сформировать рациональный страховой портфель фирмы в рамках интегративного управления рисками и выбрать адекватного страховщика, который не только согласится застраховать такой портфель рисков по приемлемым ценам, но и представит гарантии собственной надежности. Действительно, весь смысл страхования состоит в передаче риска профессионалу, который умеет с ним лучше обращаться. Увеличение рисков у страховщика должно быть умело скомпенсировано различными методами: объемом страховых операций, синдицированием рисков, секьюритизацией рисков, диверсификацией рисков, перестрахованием, накоплением адекватных резервов, осторожным инвестированием и др. По существу, страхователь, перекладывая один риск на страховщика, приобретает новый риск — риск несостоятельности страховщика, и при правильном страховании второй риск должен быть меньше первого.

Итак, прежде чем заключать страховые договора, риск-менеджер фирмы-страхователя должен убедиться в том наличии у предполагаемого страховщика достаточных признаков состоятельности. Можно использовать следующие критерии устойчивости и платежеспособности страховщика:

- отсутствие обвинений страховщика в несоответствии законам и правилам;
- доброе имя страховщика у его клиентов;
- наличие достаточно большого объема страховых операций;
- развитость перестраховочной практики;
- разумное инвестирование страховых резервов;
- квалифицированность управления страховым портфелем;
- хорошо обоснованная тарифная политика;
- разумность в специализации страховой компании на определенной рыночной нише.

Кроме этих критериев целесообразно применять следующую методику оценки финансовой состоятельности страховой компании. *Финансовая состоятельность* страховой компании — это ее способность платить по всем законным претензиям к ней, возникающим в результате продажи страховых полисов. Важны две концепции состоятельности: техническая и непрерывная. *Техническая состоятельность* состоит в том, что у страховщика должно быть больше собственного капитала, чем минимум, установленный соответствующими законами. *Непрерыв-*

ная состоятельность — это наличие у страховой компании добротного баланса и декларации о доходах в любой момент.

Смысл технической состоятельности состоит в том, что государство в интересах стабильности общества и через уполномоченный орган государственного страхового надзора стремится удостовериться в том, что владельцы страховой компании вложили в бизнес достаточное количество собственных денег. Специальными законами устанавливается минимальный уровень собственного капитала, который должен быть у страховой компании данного типа. Формула, применяемая здесь, проста:

Активы страховщика — Обязательства страховщика > Минимум капитала

Однако, с точки зрения страхователей (покупателей страховых полисов данной страховой компании) и владельцев обычных акций (инвесторов) страховой компании, возможно, более важна концепция непрерывной состоятельности. Имеется четыре главных фактора, влияющих на непрерывную состоятельность:

- страховая компания должна иметь добротный, квалифицированный андеррайтинг;
- страховая компания должна иметь активный и квалифицированный контроль за своими издержками;
- страховая компания должна иметь продуманную концепцию и квалифицированное управление своими инвестициями;
- страховая компания должна быть открыта для беспристрастного и квалифицированного внутреннего и внешнего аудита.

Термин андеррайтинг означает процесс изучения риска и принятия решения о том, страховать его или нет. Добросовестные страховые компании не страхуют все риски подряд. Здравый андеррайтинг означает, что страховщик:

- понимает существо и параметры данного риска;
- умеет изучать его конкретные проявления у данного потенциального страхователя;
- умеет рассчитать, накопить и инвестировать адекватные резервы;
- способен принять трезвое решение о принятии его на себя за справедливую и хорошо обоснованную премию;
- способен разобраться в справедливости претензий по страховому случаю.

В состав контроля за издержками входят следующие наблюдаемые моменты:

- страховщик платит справедливые, но не расточительно щедрые комиссионные страховым агентам и другим людям, которые помогают ему продавать страховки;

- компания умеет рационально организовать свою работу, платя справедливые, но не чрезмерные оклады и премиальные своим сотрудникам;
- компания должна придерживаться режима экономии, избегая слишком высоких накладных, административных и представительских расходов ⁶.

Инвестиционная программа должна быть письменно сформулирована и готова для предоставления потенциальным страхователям. Страховые компании обычно вкладывают деньги лишь в малорискованные ценные бумаги, избегая слишком высокодоходных, но рискованных вложений.

Беспристрастный внутренний аудит состоит в том, что обязанности по внутреннему контролю должны быть четко распределены. Внутренний аудитор должен быть официально наделен полномочиями, достаточными для постоянной проверки эффективности работы и личной честности сотрудников страховой компании. Политика управления рисками самой страховой компании должна быть внятной и письменно сформулирована и готова для предъявления и разъяснения потенциальным клиентам и партнерам. Особенно важно проверять отсутствие мошенничества в сделках с агентами, брокерами и перестраховщиками по всей линии бизнеса страховой компании.

Внешний аудит должен проводиться регулярно независимой аудиторской фирмой с добрым именем и всеми требуемыми законом лицензиями.

Непрерывная финансовая состоятельность оценивается несколькими способами. Один из наиболее популярных из них состоит в изучении финансовых отчетов страховой компании, которые обычно включаются в ее годовой отчет. Отсутствие таких документов в годовом отчете и отказ предоставить их по требованию потенциального страхователя — это плохой симптом.

Общий вывод из анализа может звучать приблизительно так: «Если учет и отчетность в этой страховой компании ведутся правильно, и если актуарная оценка потребных резервов реалистична, тогда рассмотренная страховая компания находится близко к требованиям финансовой состоятельности, но за динамикой ее финансового положения следует внимательно наблюдать. С точки зрения риск-менеджера потенциального страхователя можно поставить этой компании оценку три с плюсом». Нелишне напомнить, что это не единственная методика оценки состоятельности страховщика. Есть более сложные углубленные мето-

⁶ Хэмптон Д. Финансовое управление в страховых компаниях. М.: Анкил, 1995.

дики. Однако, для оперативных потребностей риск-менеджера фирмы они и неposisiльны, и не нужны. Если у него возникают подозрения в этом направлении, полезно будет привлечь профессионалов, которые оценят страховую компанию в деталях. А может быть, нужно просто поискать другую страховую компанию?

Естественно начинать разработку программы страхования фирмы с составления перечня рисков, подлежащих обязательному страхованию по закону, в силу ранее принятых фирмой контрактных обязательств или по требованию контрагентов по контрактам, которые будут заключены (например, по требованию банка, как условию предоставления кредита). Затем формируется программа добровольного страхования до того уровня расходов на страховые премии, который может себе позволить страхователь. Остальные риски принимаются на программу самострахования. На этой основе составляется документ, называемый предложением страховому рынку, и который составляется с целью прояснить и зафиксировать собственную позицию в переговорах со страховщиками. Принятая и оформленная соответствующими договорами страхования программа страхования обычно пересматривается по мере развития генеральной программы интегративного управления рисками фирмы.

Инфраструктура

Для успешной работы системы управления рисками фирмы необходимо создать и развивать благоприятную для нее внутрифирменную и внешнюю инфраструктуру. В состав этой инфраструктуры входят, как минимум, следующие компоненты:

- установочные и организационно-распорядительные документы: фирменный методический сборник, который является сборником материалов с грифом «Для служебного пользования» и в который включаются обновляемые по мере надобности инструкции, приказы и распоряжения, графики проведения работ, списки проверочных вопросов, описания процедур и критериев, списки телефонов, составы групп ситуационного управления и т.д., и т.п.
- база и система обработки знаний и данных: компьютерная база данных, которую можно организовать как вебсайт, на котором для допущенных лиц помещается разнообразная фактическая и методическая информация, необходимая для управления рисками в данной фирме;
- обучение кадров и тренинг: система подготовки и применения учебных программ и тренировочных сценариев, направленных на обеспечение необходимой степени практической готовности

персонала к сознательным действиям в различных рискованных ситуациях;

- техническая база: оснащенность ценностей фирмы техническими средствами обнаружения, оповещения, обработки симптомов развития рискованных ситуаций (датчики, видеокамеры, противопожарные системы и т.п.);
- исследования и разработки: распределение работы по изучению рисков фирмы, выработке ответов на риск и разработка новых элементов системы управления рисками;
- культура: адекватную культуру жизни организации под рисками, постоянное насаждение которой входит в инфраструктуру риск-менеджмента, можно кратко описать оксимороном «смелая, решительная и активная осторожность»;
- внешняя виртуальная инфраструктура профессиональной поддержки: система управления рисками фирмы должна постоянно развивать и тестировать связи со специалистами (адвокатами, инженерами, инспекторами, милицией, пожарной охраной, скорой помощью, военными, аварийными службами, журналистами, местными чиновниками, организациями населения и т.д.) с тем, чтобы в нужный момент можно было бы достаточно быстро и правильно организовать сотрудничество с ними.

Управленческий локатор проблем

В основной формуле рисков видно, что все параметры рисков зависят от времени: и неопределенность, и ставка, и потенциальные последствия. К тому же различные события зависят друг от друга, следовательно, одни события могут быть симптомами других. В идее раннего оповещения лежит предположение о том, что можно обнаружить возможность наступления крупных событий по событиям мелким и гораздо менее опасным. Вторая идея раннего оповещения состоит в применении закономерности, которую сформулировал В. Парето, и которая утверждает, что 80% неприятностей происходит только от 20% особо вредоносных факторов. Можно довольно уверенно утверждать, что распределение рисков и ущербов от них неравномерны как по частоте, так и по ущербу. Следовательно, можно рекомендовать практическое методическое правило: прежде всего, следует искать те 20% рисков, которые наносят 80% ущерба. Систему мониторинга рисков следует настроить на работу в этой же последовательности.

Организацию, в принципе, интересуют лишь те риски и те их совокупности, которые могут существенно повлиять на ее способность

достигать системообразующие цели, нанося ей невосполнимые потери или парализуя ее волю.

Блоки симптомов раннего оповещения и мониторинга создаются именно для сознательного и своевременного обнаружения таких малых событий, которые служат симптомами крупных возможностей или неприятностей. В мониторинге рисков важно вовремя заметить, что ситуация движется к нежелательному событию. Здесь важна скорее последовательность симптомов, чем единичный симптом. Важно вовремя заметить, что управляемая система подходит к точке невозврата. В этой точке происходит событие, которое иногда называют событием-триггером (от английского trigger — спусковой крючок). Еще не видно, что катастрофа началась, но это — свершившийся факт, и управлять нужно уже не риском, а катастрофой. И чем скорее будут включены аварийные схемы управления, тем меньше могут оказаться последствия катастрофы.

Успешность мониторинга рисков зависит от применяемой симптоматики раннего оповещения. Один из наиболее популярных списков симптомов раннего оповещения о проблемах фирмы был в первой версии составлен в 1960-х годах по заказу Американской Ассоциации Банкиров Джоном Баррикманом и полностью опубликован в 1993 году. Этот список стал своего рода классикой. Он часто цитируется и вставляется в издания по банковскому делу. Единственный недостаток этого списка в том, что он лишен какого-либо комментария. Поэтому он пригоден лишь для достаточно квалифицированных диагностов и требует от них обширных и глубоких знаний из разных областей ⁷. Даже такой скромный комментарий способен заметно расширить круг лиц, способных применять список в целях ранней рискованной диагностики и мониторинга. Хотя исходно список был составлен для банкиров, наблюдающих за состоянием своей клиентуры с целью мониторинга кредитного риска, наш опыт показывает, что он пригоден и для диагностики партнеров, и для самодиагностики фирмы. В конце 1990-х годов этот список постепенно превратился в методику ключевых индикаторов риска (Key Risk Indicators, KRI). В наиболее развитом виде количество таких индикаторов, наблюдаемых службой риск-менеджмента крупного промышленного предприятия или передового крупного банка, может достигать 2000 индикаторов. Например, на заводе американского производителя комбайнов Deer Harvester под наблюдением находится около 1700 KRI, а британское агентство

⁷ Полный список симптомов на основе списка, опубликованного в работе Barricman J. Commercial Loan Analysis for Lenders. Corporate Banking Division, American Bankers Association, 1993. Appendix H, приведен в нашей работе Вяткин В., Гамза В., Екатеринославский Ю., Иванушко П., Управление рисками фирмы. М., Финансы и статистика, 2006, С. 205.

финансовых услуг предлагает банкирам базу данных на основе более 2000 KRI. На самом деле, в большинстве случаев для успешного управления фирмой достаточно наблюдать за парой сотен таких индикаторов. На их основе может быть обустроена система сигнализации о проблемах (управленческий светофор), которая оповещает о тревожном состоянии индикаторов не всех руководителей, а лишь тех из них, которые имеют непосредственное отношение к выработке соответствующих ответов именно на эти риски.

Поскольку в данном случае более важны динамика развития и изменения, чем просто текущее состояние по любому критерию, наблюдателям следует вести базы данных, в которые полезно записывать сведения по каждому критерию в отдельности. Приведем еще несколько практических с точки зрения превентивного управления соображений о работе системы раннего оповещения. Во-первых, симптомы бывают разные: статичные (наличие факта) и динамичные (цепь событий); потенциальные, ранние, тревожные, критичные; точные и приблизительные. Во-вторых, одному и тому же риску могут соответствовать разные наборы симптомов и разные цепи их развития. Иначе говоря, система может выходить на одну и ту же катастрофу по разным траекториям. В-третьих, катастрофа может развиваться по нескольким вариантам различной степени управляемости. Суть катастрофы в том и состоит, что ситуация перестает быть приемлемо управляемой, но это не значит, что управляемость теряется полностью. К примеру, если на большой скорости автомобиль в повороте пошел в занос, это не значит, что от водителя ничего не зависит, хотя иногда это именно так, это означает, что управлять автомобилем нужно по-другому, чем в нормальном режиме. Другой пример. Если в стране наступил банковский кризис, и резко упал объем продаж продукции данной фирмы, то это, конечно, катастрофа. Но и в катастрофе руководителю фирмы бездействовать нельзя: нужно искать и реализовывать излишние запасы; проводить увольнения тех сотрудников, отсутствие которых лишь уменьшает масштабы бизнеса, но не приводит к смерти организации; искать новых партнеров; проводить адаптационные слияния и т.д. В-четвертых, точка невозврата и кризисная ситуация, а также их симптомы, могут быть катастрофичными в разных смыслах: юридическом, экономическом, моральном и т.п.

Эффективная система мониторинга рисков должна иметь следующие элементы, которые должны быть определены в программе управления рисками фирмы:

- ясно определенные зоны наблюдения;
- широкую сеть наблюдателей и агентов;
- фильтры и критерии оценки поступающей информации;

- четко определенные каналы коммуникации с управляющими и управляемыми подсистемами фирмы;
- подсистему самосовершенствования.

В заключение темы о признаках развития кризисных ситуаций несколько слов о таком инструменте рискованной чувствительности как интуиция. Это трудный для научного изучения предмет. Однако многие профессионалы из разных отраслей науки и практики утверждают, что одним из признаков этого профессионализма как раз и является развитие интуиции — подсознательного чувства опасности. Чем профессиональнее человек в своей сфере, чем он глубже погружен в свою работу, тем, кажется, сильнее развивается эта подсознательная способность и тем ближе она к сознанию. Риск-менеджер должен учиться слушать свою интуицию, а также целенаправленно выявлять интуитивные способности всех профессионалов в разных областях и аспектах жизни фирмы. То, что проблема еще не проявилась для всех, и что всего лишь один человек начинает беспокоиться, еще не значит, что проблема появилась, но это не значит, что она не появляется. Что же это значит? Пожалуй, если беспокойство проявляет знаток своего дела, это значит, что он видит, но еще не осознает сверххранение симптомы.

Главный вывод из сказанного в этом разделе состоит в том, что свое внешнее окружение, свою рыночную нишу и свою ауру надо знать как в стратегическом плане, так и в оперативно-тактическом. Одна из задач инженерных служб любой фирмы при лидировании блока раннего оповещения службы риск-менеджмента — постоянное профессиональное сканирование, мониторинг, прогнозирование и оценка (см. таблицу 4-16) внешней среды и снабжение административной системы своевременной информацией для принятия соответствующих решений. Выявление состава и мощности участников конкурентного сосуществования, структура производственных мощностей, механизмы взаимодействия, технологический прогресс в смежных областях, экономические тренды и законодательные течения, а также многое другое в том же роде могут стать серьезными опасностями, если не взять их под контроль еще на уровне риска. Кроме того, следует стараться снижать для себя выходные барьеры своих рыночных ниш, чтобы быть способным легко и без сокрушительных потерь уйти с определенного рынка. Вовремя уйти — это большое искусство и трудная задача стратегического менеджмента, а вовремя и в полной мере вооружить руководство данными и критериями для принятия таких судьбоносных решений — это большое искусство и трудная задача риск-менеджмента.

Таблица 4-16. Различия между сканированием, мониторингом, прогнозированием и оценкой при управлении рисками фирмы

	Сканирование	Мониторинг	Прогнозирование	Оценка
Фокус	Общее наблюдение за средой. Обнаружение риск-факторов. Обнаружение ранних сигналов об относительно новых рисках.	Слежение за отдельными трендами и событиями, тающими в себе потенциальный риск.	Сценарии будущих событий и развитие связанных с ними угроз.	Выявление влияний конкретных рисков на фирму.
Цели	Заметить происходящие перемены и связанные с ними опасности для фирмы.	Подтвердить или отвергнуть реальность опасных тенденций.	Развить правдоподобные взгляды на будущие события и риски.	Выявить влияния конкретных рисков на фирму.
Масштабы	Широкий общий взгляд на среду, перемены и опасности.	Специфические тренды, образцы и события, которые рассматриваются как опасные для фирмы.	В пределах объектов и идей, которые, возможно, стоит прогнозировать для защиты от определенных рисков или для использования их.	Объекты, идеи и события, которые критичны для данной фирмы.
Временной горизонт	Ретроспектива и текущие события.	Реальное время.	Обозримое и важное для фирмы будущее.	Будущие и текущие события.
Подход	Непредубежденное наблюдение. Разнородные влияния.	Форматированное наблюдение. Выборочные влияния.	Общесистемное применение структурированных методик.	Систематичное применение подробных структурированных методик.
Характеристика данных	Заранее не ограниченные и приблизительные. Интуитивные. Расплывчатые и неоднозначные.	Относительно ограниченные. Более точные.	Весьма специфичные.	Очень специфичные.
Интерпретация данных	Восприятие, осознание и понимание. Интуитивные рассуждения.	Взвешивание фактов. Детализация образцов.	Выработка суждений о степени влияния.	Выработка суждений о степени влияния и последствиях.

Продолжение таблицы 4-16

Источники данных	Обширное чтение, Интернет-поиск и просмотр других средств информации. Широкое консультирование с внутренними и внешними экспертами.	Направленное чтение, Интернет-поиск и просмотр других источников информации. Выборочное консультирование с экспертами. Места группового общения специалистов.	Результаты мониторинга. Целенаправленный сбор исходных данных под методики прогнозирования. Промежуточные расчеты.	Прогнозы. Стратегии фирмы. Конкурентный контекст и тому подобное.
Результаты	Сигналы о потенциальных переменах. Формулировка возможных трендов. Формулирование возможных изменений в рискованных спектрах и профилях.	Уточненные тренды. Уточнение целеуказаний на сканирование.	Альтернативные прогнозы. Уточнение целеуказаний на сканирование и мониторинг.	Специфичные выводы о последствиях перемен и рискованных экспозиций для фирмы.
Основы для принятия решений	Предположения о зрелости и важности возможных перемен и опасностей.	Суждения о релевантности опасностей и факторов риска для данной фирмы.	Вводные данные для формирования и выбора альтернативных решений.	Формирование планов фирмы в части риск-менеджмента.
Организационные действия	Повышение внимания к общему окружению и его секторам.	Рассмотрение и детализация определенных перемен. Приобретение времени для подготовки к переменам и составления программ управления рисками. Нарботка необходимой гибкости реагирования на опасности.	Понимание вероятных сценариев будущего. Уточнение стратегии по отношению к рискам.	Повышение точности программ управления рисками.

Оперативно-аналитический блок

В этом блоке производятся оперативная идентификация, анализ, выработка ответов на актуальные риски.

Успех управления рисками и, соответственно, превентивного управления фирмой зависят от инструментария, которым располагает риск-менеджер при выработке ответов на риски в конкретной экономической, юридической и организационной обстановке. В самом общем виде средства реагирования на риск могут делиться на три класса: (а) воздействия на источник риска (атакующие меры), (б) воздействия на внешнюю среду организации («экологические» меры), (в) воздействия на саму организацию (объект, субъект) экспонированную на риск (адаптация). Далее эти воздействия можно систематически детализировать по элементам, из которых состоят источник, среда и организация. В действительности наиболее эффективные ответы на риски состоят в комбинированных и согласованных между собой воздействиях по всем трем направлениям: на источник, среду и организацию.

Большинство авторов, говоря о возможностях реакции на риск, ограничиваются четырьмя-пятью «альтернативами». Мы считаем, что в инструментарий риск-менеджеров, который может быть использован при формировании комплексного ответа на риск, следует включать гораздо более обширный список возможных действий, которые так или иначе способны повлиять на возможность, неопределенность, положительный и отрицательный потенциал каждого риска или их совокупности. Эмпирически арсенал риск-менеджера может быть представлен следующим перечнем:

- 1) предотвращение риска;
- 2) уклонение от риска;
- 3) охрана и физическая защита ценностей;
- 4) воздействие на источник риска;
- 5) сокращение времени нахождения в опасных зонах;
- 6) сознательное и неосознанное принятие риска;
- 7) дублирование операций, объектов или ресурсов;
- 8) сокращение опасного поведения;
- 9) сокращение величины потенциальных потерь;
- 10) сокращение величины фактических потерь;
- 11) мониторинг информации (засекречивание, целенаправленные утечки, дезинформация, отвлечение на негодный объект...);
- 12) технический мониторинг ситуации;
- 13) распределение риска по разным агентам;
- 14) разукрупнение или укрупнение риска;

- 15) распределение экспозиций в пространстве;
- 16) разнос экспозиций во времени;
- 17) изоляция опасных синергетичных факторов друг от друга;
- 18) страховой перенос риска;
- 19) нестраховой перенос риска;
- 20) гарантирование;
- 21) сокращение вероятности наступления нежелательных событий;
- 22) сокращение длительности экспозиции;
- 23) диверсификация активов;
- 24) балансирование активов и обязательств;
- 25) финансовые инструменты хеджирования рисков;
- 26) финансовая инженерия;
- 27) инновации;
- 28) «игры» слабых (камикадзе, шахидизм и т.п.);
- 29) маскировка;
- 30) развитие сети особых отношений внутри и вне организации;
- 31) харизматическое управление;
- 32) моральные ограничения;
- 33) имитация желательного;
- 34) процедурные конфигурации;
- 35) гибкие технологии;
- 36) социально-психологические меры;
- 37) развитие корпоративной и общенациональной культуры;
- 38) использование посредников;
- 39) использование арбитров;
- 40) поэтапный аудит;
- 41) обучение и тренировка персонала;
- 42) использование явных и скрытых наблюдателей;
- 43) разбивание на этапы, транши, стадии и т.п.;
- 44) манипулирование границами организации и их проницаемостью;
- 45) установление лимитов;
- 46) изменение горизонта управления рисками;
- 47) залоги и заложники (в том числе и мнимый залог, например, иркутский синдром: согласие части людей лететь следующим рейсом компании, самолет которой разбился накануне, при условии того, что главный инженер этой компании полетит вместе с ними);
- 48) контроль над ресурсами;
- 49) нанесение ущерба конкуренту (диверсии, разрушение имиджа, диффамация...);
- 50) пропаганда;
- 51) отвлечение внимания;

- 52) наработка специфического имиджа (например, «опасный человек», «псих», «человек со связями», «криминализируемая фирма»...);
- 53) специфическое распределение обязанностей (внутрипроцедурные противоречия и согласования);
- 54) структурные конфигурации (содиректора, децемвиры, триумвиры, директораты, комитеты, комиссары...);
- 55) введение законов, кодексов, уставов...
- 56) бюрократия;
- 57) приманки и ловушки;
- 58) роботизация;
- 59) зонирование;
- 60) установка помех;
- 61) использование нейтральных представителей;
- 62) запугивание;
- 63) сертификация специалистов, организаций, машин, веществ, технологий и т.п.);
- 64) демонстрации;
- 65) мистификация;
- 66) прочие методы, специфичные для данной организации.

Для того чтобы успешно комбинировать эти способы манипулирования рискованной позицией фирмы, требуется глубоко и многосвязно анализировать риски и их совокупности. Обобщение весьма большого количества источников позволяет привести список основных методик, применяемых риск-менеджерами фирм и консультативными фирмами в этих целях. Приводимый здесь аннотированный список наверняка не полон, ибо появляются все новые и новые методики, но он отражает набор главных методик такого рода. Методический инструментальный анализ рисков:

1) Здравый смысл и опыт риск-менеджера. Некоторую предварительную подготовку в этом направлении могут дать занятия в форме управленческих ситуаций и стажировки на фирмах, где риск-менеджмент хорошо развит. Организация обучения в этой форме существенно усложняет и удорожает учебный процесс, на что учебному заведению приходится идти. Кроме того, сбалансированное мышление, здравомыслие — это глубокие врожденные характеристики типов личности, которые очень трудно изменять в процессе обучения. По-видимому, эти характеристики придется выявлять в процессе приема на обучение в рамках тестирования на профессиональную пригодность.

2) Наблюдение за работой — методика, связанная с умением открыто или скрыто наблюдать за фактическим ходом определенных ра-

бот и процессов, а также с умением вести хронометраж и проводить интервьюирование работников на местах.

3) Дистанционный надзор — набор методов формального регулярного сбора информации о состоянии организации.

4) SWOT-анализ и SoWhat-анализ — широко распространенные методики анализа организации по ее сильным и слабым качествам, новым возможностям и препятствиям на пути к этим возможностям. По существу, это методики анализа рисков. Освоение этих методик требует умения организовать коллективную работу самих сотрудников анализируемой организации.

5) PEST-анализ — методика анализа внешней среды организации и тенденций ее развития. Пользование этой методикой требует такой же подготовки, как методики SWOT.

6) Аналогии и образцы («маяки» и бенчмарки) — методология сравнения с практически успешными образцами. По мере развития коммерческих услуг по информации и рейтингу фирм этот подход становится все продуктивнее. Например, обращение к ежегодным справочникам рейтинговой компании Dun&Bradstreet практически по любому направлению работы множества фирм, в том числе и по риск-менеджменту. Многие из таких информационных источников доступны в Интернете. Другой пример пропаганды бенчмаркинга в управлении рисками — это публикация сборников передового опыта, один из которых переведен на русский язык ⁸.

7) Оценка и анализ динамики стоимости фирмы — методики, исходящие из того, что главная цель риск-менеджмента состоит в защите рыночной стоимости фирмы на длительную перспективу. Подходы к оценке стоимости фирмы многочисленны ⁹, каждая из них дает свой взгляд на риски одной и той же фирмы.

8) Графические методы представления структур и процессов — большой набор наглядного представления информации о фирме и ее рисках в форме двух и трех мерных моделей. Этим моделям посвящена обширная специальная литература. Наиболее приспособленные к потребностям риск-менеджмента графические модели называются картами рисков.

9) Экспертные оценки — стандартные методы сбора и усреднения мнения различных групп специалистов. Метод широко применяется на этапах первичной диагностики рисков организации.

⁸ Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. Комплексный подход к риск-менеджменту: Стоит ли этим заниматься? Практика ведущих компаний. М., Издательский дом «Вильямс», 2003.

⁹ Об этих методиках см. Вяткин В., Гамза В., Хэмптон Дж., Финансовые решения в управлении бизнесом: Теоретический и методический минимум. М., Экономика, 2007.

10) Матрицы Бостонской консультативной группы и фирмы Джералд Электрик — классические методики, восходящие к 1950-м годам, опирающиеся на глубокие научные исследования, специально проведенные для выработки способов анализа рыночных позиций фирмы в целом и отдельных ее центров прибыли. Эти методики позволяют не только обнаруживать риски и анализировать их, но и интегрировать рискованные спектры организаций.

11) Жизненные циклы различных элементов организации — группа методик, с помощью которых можно позиционировать фирму и ее продукты в ее рыночной нише в зависимости от того, на каком этапе своего собственного жизненного цикла находится каждый из этих элементов, и каковы тенденции движения по каждому из этих циклов.

12) Анализ структурной гармоничности организации — методика, с помощью которой анализируются полнота и адекватность организационных структур фирмы и ее подразделений. В приложении к риск-менеджменту они исходят из того, что фирма или подразделение, в которой отсутствуют или гипертрофированы отдельные структурные компоненты, становится источником рисков, которые могут быть устранены достаточно простыми структурными усовершенствованиями.

13) Собственная история фирмы и исследование архивных материалов могут быть источником информации о прошлых катастрофах, технологических переходах и других кризисах, пережитых фирмой. При устойчивой корпоративной культуре такая информация может помочь в выработке решений о рисках на аналогиях с прошлым.

14) Финансовый коэффициентный анализ фирмы и ее подразделений в последние десятилетия был существенно доработан под потребности риск-менеджмента. На основе прогнозов изменения финансовых коэффициентов можно строить сценарии развития рисков в фирме.

15) Ценности под риском (VaR, Value-at-Risk) — методика оценки финансового риска, предложенная международной группой экспертов G-30, по которой риск понижения стоимости портфеля выражается одним числовым показателем. Эта методика может применяться для количественного измерения рисков таких активов как портфель ценных бумаг или сырьевой запас.

16) Денежные потоки под риском — методика, позволяющая ответить на вопрос как велико, вследствие изменения исходных факторов риска, может быть отклонение реальных денежных потоков от их запланированных значений или значений, заложенных в бюджеты. Величина этих отклонений может быть оценена с определенной вероятностью на определенный период времени. В разных отраслях бизнеса разные конфигурации денежных потоков. С точки зрения управления

рисками устойчивость любого из многочисленных денежных потоков способна повлиять на общую устойчивость фирмы.

17) Доходы под риском — методика основывается на амортизации капитала. Основной упор делается на учет прибылей и убытков. Например, компания может определить величину отклонения между вероятной и запланированной годовой прибылью с вероятностью 95%.

18) Стандартизированные тесты и общая симптоматика раннего оповещения о проблемах впервые были разработаны по заказу American Bankers' Association в середине 70-х годов. В дальнейшем были развиты под патронажем American Management Association. В литературе на русском языке наиболее подробно показаны, дополнены и прокомментированы нами ранее в этой книге.

19) Анализ конкурентной позиции фирмы — это целое семейство методик, разработанных на протяжении более чем века, в каждой из которых рискованная позиция фирмы сравнивается с рискованной позицией ее ближайших конкурентов по самым разным параметрам.

20) Расчет дюрации активов и пассивов фирмы — методика, позволяющая прогнозировать тенденцию финансовой устойчивости организации на основе сравнения средней длительности ее активов и пассивов. Если дюрация пассивов больше, чем дюрация активов, то организация устойчива.

21) Стандартизированные отраслевые и фирменные системы рейтинга, которые разрабатываются разными рейтинговыми агентствами для оценки рискованности банков, проектов, страховых и других компаний. Одна из наиболее известных — система оценки рискованности активов коммерческих банков CAMEL.

22) Стресс-тестирование — моделирование рискованного поведения организаций, при котором выясняется степень устойчивости организации при заданных условиях.

23) Компьютерные программы — математические модели рисков организаций, которые поддаются формализации и последующему анализу.

24) Сценарный анализ — метод анализа поведения организации при условии реализации определенного риска или группы рисков по определенному варианту развития событий — сценарию.

25) Финансовая инженерия «включает в себя проектирование, разработку и реализацию инновационных финансовых инструментов и процессов, а также творческий поиск новых подходов к решению проблем в области финансов»¹⁰ и, в частности, в области финансовых рисков.

¹⁰ Маршалл Дж., Бансал В. Финансовая инженерия. Учебник. М., Инфра-М, 1998, С. 33.

26) Анализ устойчивости и чувствительности критериев эффективности — метод анализа рисков изменения различных показателей финансовых отчетов и прогнозов, при котором задаются отклонения одних показателей и под них рассчитываются остальные показатели. Этот метод позволяет выявить наименее устойчивые финансовые параметры организации.

27) Портфели, инвестиционные горизонты и рычаги — группа методик анализа рискованности и диверсификации собственных и заемных средств фирмы. В риск-менеджменте применяются довольно широко для анализа финансовой устойчивости и ожидаемой доходности инвестиционных проектов.

28) SWIFT (Structured what-if technique) — структурированный анализ сценариев методом «что, если». Это один из методов мозгового штурма сценариев, при котором одна группа экспертов задает вопросы, а другая — ищет ответы.

29) FMEA (Failure Mode Effect Analysis) — анализ последствий возможных ошибок — метод, весьма похожий на предыдущий, с тем лишь различием, что первая группа выискивает возможные ошибки и сбои, а вторая группа — предсказывает их последствия и предлагает методы преодоления их последствий.

30) FRR (Facility Risk Review) — обзор рисков сетей и помещений — экспертная группа обходит все помещения фирмы и на месте методами мозгового штурма выявляет риски.

31) Hira (Hazard Identification and Risk Assessment) — южно-африканская методика анализа соответствия фактической безопасности и медицинских норм требованиям законов этой страны. В других странах тоже существуют аналогичные методики.

32) HAZOP (Hazard and Operability Study) — методика выявления опасностей, угрожающих работоспособности фирмы — методика углубленного анализа рисков фирмы на предмет их фатальности или угрозы остановки бизнеса.

33) FTA (Fault Tree Analysis) — анализ дерева ошибок — экспертная методика анализа рисков в их взаимосвязи и возможности возникновения «эффекта домино».

34) FMECA (Failure Mode Effect and Cause Analysis) — перекрестный анализ ошибок и их причин — аналитическая методика предотвращения рисков совершения фатальных ошибок.

35) ETA (Event Tree Analysis) — анализ дерева взаимосвязанных событий — методика анализа возможных сценариев, которые могут возникать при одних и тех же обстоятельствах, но которые могут по-разному управляться и приводят к разным последствиям.

Повторимся, приведенный список не является исчерпывающим. Для выявления и анализа столь многомерного и многоаспектного феномена иногда могут продуктивно применяться самые неожиданные методы. Многие из методик являются «ноу-хау» консультативных фирм и защищены авторским правом. Очень многое зависит от образованности, личной изобретательности и опыта риск-менеджера, исследующего конкретные риски.

Допустим, риски проанализированы с помощью методик и возможные комплексы инструментов воздействия на рисковую позицию осознаны. Теперь необходимо выразить возможности превентивного управления через альтернативы сценариев. В управленческой литературе часто встречается пассивное деление сценариев на оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. С точки зрения превентивного управления более продуктивным представляется деление сценариев возможного развития событий на три типа:

- без управленческого вмешательства,
- с умеренным вмешательством,
- с серьезным вмешательством.

Именно с этих позиций построен подход к принятию решений на основе уже упоминавшегося анализа рисков, предложенный Р. Дембо и А. Фрименом ¹¹.

Итак, очевидно, что риск занимает (или обязан занимать) ключевое место в процессе принятия управленческих решений.

Реализация общей модели в оргструктуре управления фирмой

Рассмотрим связи риск-менеджмента с главными функциональными службами фирмы: бухгалтерией, финансами, маркетингом, производством, инженерными, вспомогательными инфраструктурными и кадровыми службами. Наши соображения, приводимые здесь, не являются ни полными, ни окончательно точными. Мы лишь даем ориентировку, которая должна уточняться под специфику фирмы при разработке конкретных миссий, политик, установок и инструкций. Это уточнение может быть наглядно отражено, к примеру, в виде таблицы 4-17. Единственным всеобщим правилом здесь является следующее: в кризисной ситуации управление либо жестко централизуется, либо осуществляется по заранее разработанному и отработанному на тренировках ситуационным планам.

¹¹ Dembo R. S., Freeman A. Seeing Tomorrow: Rewriting the Rules of Risk. John Wiley and Sons, Inc. N.Y. 1998, P. 46.

Таблица 4-17. Участие функциональных управленческих служб в работе по управлению риском на фирме (общий очерк)

Функциональные службы системы управления фирмой	Этапы управления риском			
	Разработка программы РМ	Текущее управление рисками	Аварийные ситуации	Поставарийные работы
Учетно-отчетная	Помощь в разработке бюджетов РМ.	Контроль за исполнением бюджетов РМ.	Только по ситуационным планам. Самостоятельность и инициатива почти исключаются.	Помощь в учете фактических потерь.
Финансовая	Помощь в оценке эффективности РМ. Определение финансовых экспозиций и инструментов.	Наблюдение за ходом проектов и развитием экспозиций. Маневрирование финансовыми инструментами.		Помощь в оценке потерь и величине страховых и прочих претензий.
Маркетинг	Прогноз опасных свойств продукции.	Обнаружение экспозиций ответственности.		Оценка обоснованности претензий клиентов.
Управление производством	Помощь в картографировании производственных рисков.	Обнаружение симптомов. Техника безопасности на рабочих местах.		Экспертиза величины фактических потерь.
Инженерные службы	Комплексная помощь в разработке программ РМ.	Контроль и помощь в обосновании изменений.		Экспертиза величины фактических потерь. Оценка обоснованности претензий клиентов.
Вспомогательные инфраструктурные службы		Обеспечение условий, необходимых для работы и технологии.		Снижение потерь. Восстановление работоспособности фирмы.
Кадровые	Подбор кадров. Организация обучения. Легализация трудовых отношений. Трудовая мотивация.	Дисциплинарная работа. Диагностика нарушений. Контроль исполнения.		Оформление компенсаций. Подбор кадров. Участие в разборе претензий.
...	...	...		...

Структура службы управления фирмой может быть и простой, и сложной в зависимости от размеров организации и ее рисков. Но, во всяком случае, она (эта структура) должна иметь следующее:

- линейные свойства, обеспечивающие единоначалие в конечном счете;
- агентуру во всех подразделениях;
- функциональное сопровождение, которое обеспечивает профессиональность по разным направлениям;

- ситуационные планы управления;
- проектные структуры, обеспечивающие риск-менеджмент по каждому строительному проекту;
- виртуальные возможности структуризации управления в непредвиденных ситуациях.

Если изобразить эти структуры (кроме социума) все вместе на принципиальной схеме, то получим структуру управления, которую можно назвать полной структурой. При кажущейся громоздкости эта картина достаточно понятна, если изображать ее графически правильно. Она более соответствует реалиям управления организациями, чем все структуры по отдельности. Более того, управление рисками, которое пронизывает организацию, так же как и другие важные функции управления, и должно осуществляться через все возможные структуры, что при мудром руководстве повысит общую эффективность управления фирмой.

Таким образом, руководителю, отвечающему за риск-менеджмент, следует создать все необходимые виды организационных структур, которые способны обеспечить интегрированный риск-менеджмент, и встроить их в общую многоуровневую управленческую, технологическую и пространственную структуры фирмы. Задачи службы риск-менеджмента в любой фирме многообразны. Службы эти должны быть способны осуществлять и линейные, и функциональные, и ситуационные, и программные задачи. Кроме того, они (эти службы) должны быть способны управлять организацией в условиях кризисов разной и зачастую непредвиденной конфигурации, то есть они должны иметь виртуальную часть. С самого начала формирования служб управления рисками в фирмах (примерно с конца 70-х годов) их структуры складывались как линейные, а затем как линейно-функциональные. При этом они сначала формировались под нужды страхования. В настоящее время требуется ориентировать структуры на комплексность, гибкость и интеграцию в работе с рисками разной природы. Однако линейный и функциональный подход к построению организационных структур остается основой стабильности и единоначалия в организациях. Работа по управлению рисками и принятию соответствующих решений должна быть встроена в линейную структуру административного подчинения в фирме.

Указанные на полной структуре управления рисками виртуальные структуры необходимы фирме, потому что в ней отсутствуют собственные эксперты по видам рисков, сюрвейеры, оценщики, преподаватели, парамедики (скорая помощь), специалисты по катастрофам и некоторые другие. Некоторые из этих специалистов должны обладать специальными лицензиями и разрешениями. Риск-менеджеру фирмы

приходится поддерживать постоянные отношения готовности к сотрудничеству с этими специалистами и организациями на условиях неформальных или на условиях контракта по графику или готовности к вызову. Этих помощников следует держать в тоне сотрудничества на условиях почасовой, аккордной, абонентской или договорной оплаты, а также снабжать материалами о состоянии дел на фирме, даже если все идет нормально. Наличие виртуальной структуры позволяет быстро привлекать в группу управления рисками необходимых специалистов для диагностики, оценки и ранжирования рисков, а особенно при переходе штатных процессов и ситуаций в нештатные режимы и при появлении тревожных симптомов нарастания рисков. Виртуальная структура иногда преобразовывается в схему аутсорсинга управления рисками. Многочисленные предложения таких услуг можно найти в Интернете.

Группа риск-менеджмента, подчиняющаяся высшему руководству фирмы, осуществляет текущую работу по управлению рисками — рутинный риск-менеджмент через — сеть своих уполномоченных, которые имеются в каждом подразделении. Можно назвать такую структуру «наложенной структурой». По существу такая структура применяется спецслужбами. В каждом подразделении есть агент, который по линии управления рисками подчиняется руководителю группы управления рисками, по линии специальных программ — руководителям программ, по ситуационным планам — кризисному руководителю, а в каждодневном режиме — административному линейному руководителю. Как член данного конкретного коллектива (социума) каждый человек, так или иначе, находится и под влиянием неформальной структуры, то есть — неформальных лидеров. Эти агенты находятся в гуще событий и способны увидеть риски раньше многих других, а, не будучи линейными руководителями, они не склонны приукрашивать положение дел в подразделении.

Группа риск-менеджмента обязана выдавать высшему руководству следующую информацию:

- стоимость рисков: страховые премии, административные расходы, потери;
- история изменения стоимости рисков;
- прогнозы потерь на будущие периоды;
- связь между расходами на риск-менеджмент и доходами фирмы;
- бенчмаркинг, то есть сопоставление рисков данной фирмы с аналогичными показателями ее конкурентов и лучшими достижениями в данной отрасли бизнеса;
- сведения о страховых выплатах и претензиях по страховым случаям;

- страховые расписания, необходимые и достаточные для фирмы;
- процедуры, применяемые на фирме для управления рисками;
- сопоставление целей и результатов риск-менеджмента;
- предложения по развитию риск-менеджмента на фирме.

Линейные руководители должны оценивать риски в своих подразделениях, предлагать симптомы и лимиты рисков, следить за симптомами опасностей, проводить утвержденные противорисковые мероприятия и усовершенствования в этой сфере, выявлять места и процессы недостаточно прикрытые риск-менеджментом.

Высшим органом управления рисками может быть Комитет по управлению рисками, в который входят ключевые руководители и специалисты, а также представители акционеров. Комитет регулярно собирается для установления общего языка риск-менеджмента, понятного всем членам организации формата деятельности и эффективной методологии риск-менеджмента фирмы. На этом уровне определяются ответы на стратегически важные вопросы:

- Действительно понимает ли фирма свои риски?
- Каковы цели управления рисками в данной фирме в целом и на планируемый период?
- Эффективен ли процесс управления рисками, действующий в настоящее время на фирме? Нужно ли его реорганизовать и как?
- Как распределяется работа по управлению рисками? Удовлетворительно ли выполняется эта работа?

Генеральной целью работы Комитета являются обеспечение необходимо-достаточного риск-менеджмента, который на приемлемом уровне обеспечивает достижение стратегий фирмы на приемлемо длительную перспективу.

Глава 5. Опыт и здравый смысл

Итак, нужно уметь жить под риском. Но человечество не скоро научится достаточно точно предсказывать даже близкое будущее. Придется рисковать! Более того, не хотелось бы, чтобы у читателя сложилось ощущение, что в книге предлагается панацея, защищающая всякого, кто не поленится сделать несколько несложных расчетов. Риск — это сложное и многомерное свойство природы. От него невозможно избавиться. Но изменить конфигурацию риска на менее опасную можно. И кто бы мы ни были — политики, предприниматели, инвесторы или простые граждане — все мы можем получить выгоды от управления рисками.

Однако до строгой науки еще далеко. И что бы ни утверждали о своих детищах adeпты синдиники и рискологии, управление рисками в значительной мере остается смесью профессионального ремесла и искусства лидеров, пытающихся заниматься превентивным управлением человеческими организациями разных уровней и отраслей. За годы исследования рисков авторами этой книги накоплена большая коллекция практических советов, авторами которых являются самые разные люди: руководители бизнеса и военнoначальники, философы и теософы, инженеры и банкиры, консерваторы и авантюристы, теоретики и практики, физики и лирики... Попытаемся кратко трактовать наиболее содержательные из этих советов на основе концепции, предложенной в нашей книге. Мы не будем искать строгой логики в этой довольно бессистемной коллекции. Наша цель не искать черную кошку в темной комнате, где ее к тому же и нет — наша цель: размышление над чужим опытом.

Мы начали с того, что риск — это результат неопределенности, которая покрывает будущее. Почему существуют неопределенности, мы не знаем — это наблюдаемое свойство природы. Прошлое дает лишь приемлемую основу для построения возможных сценариев на будущее. Оно, в большинстве случаев, *плавнo* возникает из прошлого. Резкие и неожиданные перемены бывают, но не часто. Знание прошлого в некоторой мере подсказывает правильные действия на будущее. Время от времени все же происходят скачки: рыночные обвалы и финансовые кризисы, землетрясения и пожары, мошенничества и восстания, и так далее. По определению, нетипичное развитие событий трудно предсказывать только на основе прошлого. Но большинство людей охотно соглашаются с тем, что более осторожные люди живут дольше, то есть методы управления рисками вооружают в работе и с типичными, и с необычными событиями.

Но как далеко и глубоко следует анализировать прошлое и прогнозировать будущее? Разумно ли предполагать 7-балльное землетрясение в Москве в будущем месяце? Возможно ли падение курсов акций всех российских предприятий до нуля в будущем году? Как отличить типичное от нетипичного? Инструментальный набор управления рисками должен принимать великое многообразие мнений о будущем. Он должен помогать обобщать прошлый опыт как нить Ариадны в будущее для работы с типичным. Он должен помогать нам формировать разумные резервы под нетипичное развитие событий. Он (набор инструментов) должен быть достаточно устойчивым во времени. Он должен быть достаточно общим, чтобы работать с разными рисками. Он должен позволять измерять один и тот же риск в разных аспектах. К сожалению, в законченном виде такого инструментария пока нет. Но есть набор достаточно работоспособных методов сбора информации, диагностических методов выявления, измерения и анализа рисков, построения сценариев будущего, принятия решений. Есть еще и тот факт, что большинство рисков имеет последствия, измеримые в финансовом выражении. Но самое главное состоит, пожалуй, в том, что в рискованных ситуациях надо уметь вести себя соответственно. На сегодняшний день, опираясь на обобщенные исследования многих ученых, опыт предпринимателей и собственные соображения, мы можем предложить следующие правила обращения с рисками. Это своеобразный кодекс здравого смысла. (Порядок перечисления не имеет значения.)

Правило 1. Помните о риске и изучайте его свойства. Современное общество усложняется, риски нарастают. Они содержат в себе и опасности, и возможности. Знания о рисках — это конкурентное преимущество и для вас лично, и для вашей фирмы. Наука не стоит на месте, а в сфере изучения рисков в последние полвека она очень активна. Поэтому надо обновлять свои знания о риске время от времени — это процесс укрепления своих позиций в бизнесе и в жизни вообще. Иначе говоря, первый совет состоит в следующем. Запомните общую формулу риска, особенно тот факт, что любые риски зависят от множества факторов, главные из которых:

- вид, степень и другие характеристики неопределенности;
- зачастую очень отличающиеся друг от друга положительный и отрицательный потенциалы перемен, связанные с одним и тем же риском: что по-максимуму мы можем потерять и что по-максимуму — выиграть, если пойдем на данный риск;
- реальная ставка (стоимость риска): что мы потеряем в любом случае, связываясь с данным риском (сколько стоит лотерейный билет?).

Правило 2. Знайте стоимость всего того, чем владеете сегодня, и стремитесь всегда понимать чем, уже имеющимся, можно рисковать, а чем нет. Не все стоит денег, но почти все можно оценить в денежном измерении. Это нужно уметь делать. Цены меняются. Стоимость одного владения, находящегося в одних руках совместно с другим (например, здание и земля, на котором оно стоит) значительно усиливает их совместную стоимость, поэтому совокупность ваших владений — ваш финансовый портфель — требует периодической переоценки в привязке к рынку. Во всяком случае, стремитесь вовремя заметить сокрушительные и фатальные риски: на них стоит идти лишь ради действительно жизненно важных ценностей.

Оценивая ставки под разные проекты, учитывайте все ресурсы. В частности, не забывайте, что ваше личное время тоже стоит денег. Постарайтесь оценить и регулярно переоценивать реальную рыночную стоимость своего времени.

Правило 3. Используйте свои владения, целесообразно стремясь понять, чем из своих фактических владений вы собираетесь рискнуть ради чего-то (чего именно?), которое либо будет, либо нет. Это значит, что надо научиться разумно, конструктивно и внятно формулировать свои цели и соподчинять их в зависимости от их важности для вас. И цели, и их соотношения могут изменяться с течением времени. Ваши цели требуют периодического переосмысления. Рискнуть можно даже жизнью. Но ради чего?!

Хороший совет: освоите методику последовательного составления деловой документации, оформляющей любой ведущийся правильно проект: от внятного одностраничного меморандума о намерениях до полномасштабного детально проработанного бизнес-плана.

Правило 4. Выбирайте правильные горизонты для каждой из своих целей. Величина риска зависит от того, насколько далеко в будущее протягиваются наши планы. У каждого из нас и у каждого бизнеса свой меняющийся ритм жизни. Например, чем быстрее вы едете по шоссе, тем дальше вам нужно видеть дорогу: важнейший критический индикатор дорожных рисков, как показали исследования, это скорость вашего автомобиля. А если выпал туман, то придется еще снизить скорость, если вы не хотите увеличить риск. При выборе рискованных горизонтов главная основа — это ваши знания о вашем финансовом портфеле, о его динамике во времени и о ваших целях. Сегодня — это и есть завтра. И чем дальше ваш горизонт, тем быстрее вы можете развивать свой бизнес, но способны ли вы видеть достаточно далеко? Надо надежно знать ответ на этот вопрос.

Помните, что эти факторы зависят от времени, по крайней мере, в трех смыслах:

- от того, в какой момент вы принимаете решение;
- от того, на какую глубину вы пытаетесь предвидеть рискованное будущее;
- от того, как взаимозависят во времени факторы, характерные для данного риска.

Правило 5. Стройте сценарии будущего. Риск зависит от того, как могут на самом деле развиваться события. Думайте о будущем. Пытайтесь прикинуть, как могут развиваться события. Принимайте решения на основе матрицы сценариев, то есть таблицы, в головке которой характеристики возможного развития внешних обстоятельств (оптимистическое развитие, пессимистическое и среднее), а боковике — варианты вашей активности (агрессивное вмешательство в решение проблем, умеренное вмешательство, невмешательство). При этом сначала из девяти клеток матрицы выделите катастрофические сценарии. Самые большие опасности и возможности таятся не в оптимистическом и пессимистическом сценариях. Самые большие состояния теряют и делают в двух запредельных ситуациях: катастрофических и великолепно благоприятных. Предвидеть катастрофу или особо счастливое развитие событий, как правило, трудно. Подготовиться к ним легче. Принимая решения о рисках, не исключайте из рассмотрения экстремальные сценарии. Использование таких сценариев спасет и от сокрушительных последствий, и от самых горьких сожалений об упущенных золотых шансах.

Правило 6. Выбирайте правильные образцы (бенчмарки). Одна из составных частей успеха в любой отрасли состоит в простой мысли: «По крайней мере, я преуспеваю не хуже других!» Еще древние римляне любили говорить, что не бывает общественных трагедий — это история, а бывают только личные трагедии, когда у других есть, а у меня нет. Надо знать, какой уровень успеха характерен в обществе для обстоятельств и целей, похожих на ваши. Есть старая поговорка: «Каждый стоит столько, во сколько он себя сам ценит». Это правильно, если сделать небольшое важное уточнение. Ты можешь так поднять свою цену (возможно вполне оправданно), что будешь никому не по карману. То есть, правильно эта мудрость должна бы звучать так: «Каждый стоит столько, во сколько он сам себя ценит, но не больше, чем может предложить платежеспособный спрос». Стало быть, ориентировочные образцы могут быть двух видов: (1) не продешевь, (2) не зарывайся. Важно поточнее знать реальную обстановку на сегодняшнем рынке и постараться прикинуть, как она изменится к концу временного горизонта. В терминах развива-

емой нами теории это означает: оценивай факторы риска по категориям ставки, неопределенности и потенциалов изменений, сопоставляя их с аналогичными факторами других людей и других рисков.

Правило 7. Делайте привязку к своему будущему ощущению. Оцените свой портфель владений по состоянию на конец временного горизонта по каждому сценарию и сопоставьте результаты с образцами. Оценивайте каждый сценарий и по возможному успеху, и по возможному поражению. Вообразите себе не только радость победы или горечь поражения, но и возможные сожаления об упущенных возможностях. Это позволит вам сказать кому угодно: «Мы сделали все по-человечески возможное, и нам не о чем сожалеть». В конце концов, все мы рискуем ради ощущения субъективного счастья.

Правило 8. Ищите количественные показатели риска, которые позволят сравнивать их при разных сценариях. Не всегда это возможно. Однако, если возможно, попытайтесь приложить методики и метрики, как описанные в этой книге, так и другие.

Правило 9. Используйте разные инструменты защиты от риска. Инструментов много. Знайте их и выбирайте те, которые подходят вам на данном этапе.

Правило 10. Знайте рисковый аппетит — и свой, и чужой: «Кто любит опасность, тот впадет в нее... Сердце разумного обдумает притчу, и внимательное ухо есть желание мудрого... Кто воздаст за благодеяния, тот помышляет о будущем и во время падения найдет опору», — премудрости Иисуса сына Сирахова, Библия. Одним риск доставляет удовольствие, других — убивает. Это, возможно, зависит от наших уникальных гормональных настроек. Ни любовь к риску, ни консерватизм не хороши и не плохи сами по себе. Важно, чтобы на атомных электростанциях любители острых ощущений не работали, и чтобы изобретения оценивали не слишком консервативные эксперты. Важно, чтобы мера склонности к риску у человека на каждом рабочем месте соответствовала бы характеристикам наибольшего успеха на этом рабочем месте.

Правило 11. С нами Бог и закон Парето: 20% правильных усилий рождает 80% успеха; 20% ошибок рождает 80% потерь; 20% растяп создают 80% проблем; 20% талантливых предпринимателей создают 80% дохода и т.д., и т.п. Мы все удачливы, только не все об этом знают, или знают, но рвутся к неправильным целям. Однако лучше медленно идти к правильной цели, чем быстро бежать к цели неправильной. Полезно при этом помнить и китайскую поговорку: «Не бойся идти медленно: бойся топтаться на месте».

Правило 12. Старайтесь рисковать, не принимая необратимых решений, а, принимая необратимое решение, либо удостоверьтесь, что воз-

возможные потери несокрушительны, либо проведите риск-анализ по полной программе. Пытаясь нащупать золотые 20% можно применять тактику быстрых мелких шагов, чтобы, успев оценить один шаг, сделать шаг назад или вперед сознательно и без неприемлемых потерь.

Будьте решительны, но будьте решительны в меру: думать и колебаться иногда полезно. Даже маловероятный, но сокрушительный риск должен быть прикрыт. Особое внимание должно уделяться рискам, не допускающим желательного перехода в новое устойчивое состояние, и рискам, провоцирующим нежелательный переход такого типа. Иначе говоря, прежде чем принимать крутые решения, оцените потенциал отрицательных последствий в соотношении с вашими ресурсами и устойчивость состояния, в которое можете попасть.

Правило 13. Лучше медленно идти в правильном направлении, чем быстро — в неправильном. Сначала надо думать, что есть правильное направление. Очень часто это неочевидно. Оценка правильности направления — это задача не риск-менеджмента, а целеполагания и принятия решений. Можно добавить к этому правилу соображение о том, что медленно двигаться в неправильном направлении лучше, чем быстро.

Правило 14. Не бойтесь риска — инициативно общайтесь с ним. Избавиться от риска невозможно. Главная опасность не в том, чтобы рисковать, а в том, чтобы рисковать неосознанно — самотеком. Риск — это и возможность, и конкурентное преимущество, и оружие знающего. И не сожалейте о несбывшемся слишком сильно, ваша жизнь — это то, что сбылось. Эксплуатируйте успех: используйте тактику быстрых мелких успехов. Не бойтесь, ибо бояться бесполезно. «Все мы боимся потерять, что имеем, будь то наши посевы или сама жизнь. Но страх этот проходит, стоит лишь понять, что и наша судьба, и история мира пишутся одною рукой»¹. И еще одна цитата: «С высоты ... ужас ... написан строчными буквами, а ВОСТОРОГ — заглавными. Из этого следует правило: *Преодолевай страх и получай восторг*»².

Эти правила можно пересказать и на деловом языке, например, в форме «Основополагающие правила успеха риск-менеджмента в фирме»³:

- Высшее руководство фирмы должно осознать необходимость управления рисками, возможности, конфигурацию и стоимость адекватного риск-менеджмента на данном этапе развития фирмы и внешней среды.

¹ П. Козльо. Алхимик. М., ИД Гелиос, 2002.

² Р. Бах. Бегство от безопасности. М., ИД Гелиос, 2003.

³ Составлено на материалах журнала «Risk Management Magazine».

- Цели риск-менеджмента должны внимательно пересматриваться ежегодно или даже чаще. Риск-менеджмент — это подфункция стратегического управления.
- Начните с безопасности людей. Однако иногда приходится принимать решения в ситуациях, когда безопасность одной группы людей противоречит безопасности группы. Принятие таких решений — это, возможно, самая трудная часть в работе добросовестного руководителя.
- Нужна эффективная оценка рискованного аппетита кадров при найме и интенсивная процедура адаптации новых сотрудников. Люди должны понимать, на какие ставки они могут и должны идти, не нарушая своих должностных прав.
- Нужна согласованная система обучения и развития адекватной рискованной чувствительности у всех, кто имеет отношение к фирме.
- Нужна система мотиваций за достижения в управлении рисками и за своевременное обнаружение рисков.
- Нужна интегрированная программа управления рисками фирмы.

С. Тайк, бывший руководитель отдела управления корпоративным риском и председатель комитета риск-менеджмента банка J.P. Morgan, сформулировал следующие правила риск-менеджмента в фирмах, которые, хотя и не являются истиной в последней инстанции, вполне пригодны для ориентировки (*с учетом наших комментариев*):

- Безрисковых доходов не бывает. Награды достаются тем, кто идет на риск. Менеджеров следует поощрять, а не подавлять разумное принятие риска. *Нужно, правда, хорошо объяснить критерии разумности в сфере риска и границы самостоятельных решений на каждой важной для фирмы должностной позиции, а также — ключевые индикаторы, на основе которых следует строить правильно сформулированные сообщения о принятом риске.*

- Добивайтесь прозрачности. Необходимо полностью понимать риски. Риска, природа которого непонятна, следует избегать. *Природа риска описывается совокупностью его стандартизированных характеристик в соответствии с основной формулой. Понимать риски значит информированно и квалифицированно судить о неопределенностях, потенциалах перемен и пределах ставок, за которые имеет смысл покупать определенный риск.*
- Изучайте чужой опыт. Измеряют риск и управляют им люди, а не математические модели. Никакой новой модели никогда не сравниться со здравым суждением опытного человека. *При этом только нужно уметь правильно задавать вопросы этим опытным лю-*

дям, чтобы вписать его мемуары и философию в формат рискованного поведения фирмы.

- Знайте, что именно вы не знаете. Любая модель полна предположений. Знайте эти предположения и активно исследуйте их. *Предположения выдвигают разные авторы в разных формулировках. Сведение этих формулировок к формализму основной формулы позволяет сравнивать и механизмы, и ограничения разнородных моделей.*
- Взаимодействуйте. Риск необходимо обсуждать открыто. Культура, в которой люди говорят о своих рисках, будет более успешной, чем та, которая подавляет открытую риск-дискуссию. *Открытое обсуждение рисков — это опасная идея. Она может приводить и к утрате конкурентных преимуществ, и к демонстрации своих слабых мест, и к панике, и ко многим другим неприятностям. Риски следует обсуждать открыто, но в рамках системы общей безопасности фирмы.*
- Диверсифицируйте риски. Разнообразные риски приносят более стабильную отдачу. Когда единственный риск затмевает собою все остальные угрозы, организации попадают в беду. *Это слишком просто. На самом деле нужно не только диверсифицировать риски, но и применять в работе с ними весь арсенал риск-менеджмента. Разнообразность рисков, сама по себе, не является гарантией более стабильной отдачи: риски должны быть разумно структурированы (интегрированы) и должны целесообразно управляться, чтобы давать искомую стабильность и даже превращать службу управления рисками в дополнительный центр прибыли.*
- Будьте дисциплинированы. Последовательный и строгий подход принесет лучший результат, чем непрерывно меняющаяся стратегия. Следует бороться с искушением менять свои цели с каждым изменением на рынке. *Смотря какое изменение и смотря какая цель. Дисциплина и настойчивость не должны превращаться в солдафонство и упрямство.*
- Не забывайте о здравом смысле. Приблизительная правота лучше точной ошибки. *Точность — это не истина, которая нужна для эффективного управления. Точность должна быть целесообразной необходимостью, а не дорогостоящей самоцелью.* Не тратьте ресурсы на шлифовку мелких деталей; концентрируйтесь на вопросах, имеющих критическое значение. *Тем более большая часть наших знаний о рисках приблизительно в принципе.* Жизненно важно обращаться с сокрушительными рисками индивидуально.
- Выработайте шкалу риска. Доход — только половина уравнения.

Убедитесь, что обладаете точной мерой рисков, которые на себя принимаете: она позволит вам точно оценить доходность вашего бизнеса. *Наши исследования показывают, что единой, да еще и точной меры рисков нет. Их приходится оценивать по параметрам основной формулы и с помощью таблиц сложения рисков. Эффективность же риск-менеджмента лучше оценивать на основе комплексных показателей вроде качества корпоративной жизни, а не только на расчетах доходности.*

Другой авторитетный автор на корпоративном уровне рекомендует придерживаться следующих Десяти правил достижения целей риск-менеджмента ⁴, к которым трудно придаться:

1. Устанавливайте разумные цели. Они могут быть грандиозными, но должны быть реалистичными. И они должны быть!
2. Не ищите оправданий, пробуйте новые пути, аспекты, попытки.
3. Имейте серьезную стратегию и план движения к цели.
4. Будьте готовы идти на определенные жертвы ради достижения цели.
5. Пусть трудность задачи не сбрасывает вас с дороги. Будьте активны. Будьте настойчивы. Посвятите свои мысли и чувства проекту, отдайте ему часть своей жизни.
6. Не обвиняйте других людей ни в чем. Это бесполезно, это отвлекает от цели, это высасывает из вас энергию.
7. Если произошел срыв какого-то шага к цели, быстро перепланируйтесь и продолжайте движение, ибо импульс часто является неотъемлемой частью успеха.
8. Будьте конкретны в своем видении цели и своих желаниях.
9. Просите помощи у всех, кому доверяете, кого уважаете: поразительно много людей готовы помочь вам!
10. Говорите с собой позитивно, не пугайте себя, верьте в себя и в свою способность добиться желаемого. Может быть, вы и не способны на это, но только Бог об этом знает и, возможно, увеличит ваши способности.

Большой опыт в общении с рисками имеют любители азартных игр. Подумайте над правилами, которые сформулировал Коннектикутский совет по проблемам азартных игроков:

1. Установите лимит. Не отыгрывайтесь, рискуя провалиться в яму тотального проигрыша.
2. Откладывайте часть каждого выигрыша для использования вне игры.

⁴ Составлено на основе: K. M. Quinley, Go For the Goal! Risk Managers' New Year's Resolutions, Risk Management Magazine, December, 2000.

3. Выигрыш и проигрыш — это равноправные части одной и той же игры. Если вы не готовы проигрывать, то вы не готовы играть. Постоянно выигрывать чрезвычайно трудно.
4. Игра — это не единственная радость жизни, наслаждайтесь и другими ее радостями.
5. Нельзя рисковать тем, что необходимо для жизни.
6. Не играйте пьяным.
7. Сделайте часть своих денег безличными, чтобы требовалось время на их получение, за которые ваш азарт может приостыть.
8. Любой риск чреват проблемами.

Вдумчивая игра, в частности, раскладывание компьютерных пасьянсов может дать обильную пищу для обнаружения закономерностей жизни и выработки правил решения проблем. Люди, работающие в компьютерной среде MS Office знаю пасьянс «Паук», который, не скрою, авторы любят иногда разложить. Этот опыт привел к некоторым выводам и гипотезам, которые могут показаться интересными коллегам риск-менеджерам.

Принципы рискования на основе пасьянса «Паук»

Регулярные (правильные, очевидные, безвариантные) ходы делай в первую очередь: они могут раскрыть перспективу, но этот принцип следует просматривать на целесообразность нарушения.

Ходы бывают разные: детерминистичные, вероятностные, компромиссные, дихотомично-альтернативные, многовариантно-альтернативные, полностью неопределенные, отыгрыши (без последствий), пропуски ходов...

Играй на упрощение ситуации для себя.

Стремись запомнить карты. Хорошая память и понимание того, что следует запоминать, очень полезны в любой игре.

Играй на открытие новых альтернатив для себя.

Играй прежде для победы в принципе, а потом уж на рекорд. Для рекорда в принципе необходимо везение. Для регулярной победы везение тоже нужно, но в меньшей степени.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕЗЕНИЯ: Везение — это расклад, который сходится сам: его трудно улучшить (хотя могут быть в одном раскладе несколько разных вариантов везения) или простое угадывание лучшего хода. Следовательно:

- можно выбрать лучший или худший вариант схождения при одном раскладе (стоит задача на максимизацию везения);
- можно выбрать ход, который не ведет к схождению (упустить везение).

Старайся иметь запасной вариант.

Стремись смотреть на всю глубину доступного горизонта.

Насколько глубоко следует просматривать ситуации развития? Это не бесплатно.

Не зевай хорошие ходы. Применяй все средства проверки. Проверяйся, если есть возможность, но это не бесплатно. Пользуйся будильниками, сигнализацией, тестами, «напоминалками» и тому подобным.

Не делай подставки противнику.

Не всегда один рекорд лучше двух или нескольких нормальных выигрышей, особенно при взвешивании на риск.

Пример: Рекорд принесет 1000 с возможностью выигрыша 0,01 и ставкой 100. Нормальный выигрыш принесет 500 с возможностью 0,1 и ставкой 10. Следовательно, события будут иметь тенденцию к десяти нормальным выигрышам на один рекорд, значит доходность нормальной игры 5000 с возможностью 0,1 на каждом шагу и пошаговой ставкой 10. Это означает, что игра на нормальный выигрыш выгоднее игры на рекорд.

Не играй в слишком сложные для себя игры: сначала попытайся упростить, если играть приходится. Как узнать, что игра слишком сложна для тебя? Может, попробовать сыграть простейший вариант с максимальной ставкой? Или сложный вариант с минимальной ставкой?

Когда есть время и альтернатива, используй время для дальнейшего прояснения обстановки. Наличие времени создает альтернативу для принятия альтернативного решения: тянуть время, используя его для углубления горизонта.

Какова динамика интегрального риска при одновременном ведении нескольких проектов:

- сильно связанных (подпроекты — отдельные складки мастей в пасьянсе «паук»),
- слабо связанных,
- несвязанных?

Трудности, потенциальные угрозы и опасности отодвигай в будущее: некоторые из них «рассасываются» сами по себе.

Уже стартовавшие угрозы парируй на адекватной стадии, когда соотношение твоих сил и мощности угрозы наиболее благоприятно (в разных смыслах) для тебя.

Если невозможность рекорда стала очевидной, то начинай предельно тщательно проверять ходы в поиске более надежного движения к регулярному успеху.

Если позволяют обстоятельства, то пропускай явно бесполезные (по осознаваемому критерию) ходы, т.к. они не бесплатны.

Даже в тупике надо продолжать игру, т.к. мы можем не видеть выхода, или он может открыться со временем сам или в результате твоих усилий (лягушка, прыгающая в сливках).

Ошибку надо исправлять в должное время, так как эта возможность и ее эффективность изменяются во времени и с развитием ситуации, а также в зависимости от наших действий.

Оценка риска зависит от глубины *горизонтов наблюдения, предвидения, действия и последствий*.

- Чем дальше видишь, тем больше у тебя возможностей снизить риск.

- Чем дольше нужно ждать результата, тем выше риск? Не всегда. Это зависит.

- Чем шире шаг, тем меньше возможность отскочить назад, но больше возможность проскочить мелкие ямы, тем больше возможность упасть в крупную яму?

Дебюты, миттельшпили и эндшпили играют по разным правилам рискования? Пожалуй.

Если не воспользуешься удачей немедленно, она испарится? Очень даже может быть. Возможно, у каждой удачи есть время жизни и динамика развития? Как узнать каковы они?

Удача и везение могут быть стратегическими и тактическими, что может противоречить одно другому.

Две разные удачи (шанса) могут противоречить друг другу. У них могут быть очень противоречивые асимметрии положительных и отрицательных потенциалов перемен, а также разная динамика во времени.

Если логичная игра не обещает успеха, — ломай строй, играй нелогично. Правилам игры нужно следовать, только если они ведут к *твоему* успеху, или если ты принужден к их соблюдению.

Отдавай преимущество ходам, которые могут открывать новые возможности.

Во время отдавай шайбу.

Маневрируй фронтом работ для других союзников и противников.

При отсутствии хороших ходов точи пилу, улучшай позицию, учись, ибо плохие ходы хорошим не замена.

Даже если отменишь сделанный ход (как бы незначителен он ни был), в прежнюю позицию не вернешься.

Если есть несколько разных ходов, то сначала надо сделать безальтернативные ходы, т.к. они могут проявить новые возможности выбора для альтернативных ходов.

Знай свои горизонты наблюдения, предвидения, действий, последствий и другие.

Чем глубже горизонт, тем менее точна и более дорога информация с фланга и из тыла противника.

Стремись упростить игру для себя и усложнить ее для противника.

Пасьянс — это игра против пассивного расклада (т.е. это игра с беспощадной и безразличной природой, а не с активным партнером — человеком или Богом). Чем сложнее пасьянс, тем большее зависит и от расклада, и от игрока.

Количество исходов при данном раскладе может быть:

1. Единственным
2. Заранее ограниченным по числу раскладов
3. Заранее ограниченным по ресурсам (времени, величине результата игры и т.п.)
4. Ситуационно или процедурно неопределенным (рыба, пат, вечный шах, повторные переложения карт по кругу...)

5. На усмотрение игрока.

Каждый расклад пасьянса может:

1. Сходиться в принципе:

- 1.1. обязательно сходиться по единственному варианту (автоматически — единственный вариант — рок: на каждом шагу у игрока нет выбора, хотя он может этого и не видеть) — *(Это крайний случай пункта 1.2);*
- 1.2. Сходиться по нескольким вариантам (нет проигрышного варианта), т.е. у игрока есть только выборы между сходящимися вариантами
- 1.3. Сходиться безальтернативно по единственному варианту, который можно и не найти, т.е. практически игрок может его и не свести, т.е. имеются и несходящиеся варианты;
- 1.4. сходиться по нескольким вариантам, которые можно и не найти, т.е. практически игрок может его и не свести, т.е. имеются и несходящиеся варианты;

2. Не сходиться в принципе.

В каждом типе расклада должна применяться своя тактика и стратегия, но как заранее идентифицировать тип расклада? Игроку не известно, с каким типом расклада он имеет дело. Повторить один и тот же расклад невозможно: жизнь сдает карты на каждую игру с новой колодой (по крайней мере, так кажется игроку и проверить это не представляется возможным).

Последовательности действий игрока могут быть:

А. Правильные — ведущие к сходу пасьянса:

- а) отличные — ведущие по наилучшему (по какому-то критерию, например, время, какой-то другой ресурс или число ходов) варианту схода;

- b) хорошие — допускающие возврат на наилучший вариант схождения;
- с) плохие — делающие наилучший вариант схождения невозможным: после такого хода наилучшим становится другой вариант;
- В. неправильные — содержащие ход, который является фатальной ошибкой, перекрывающей все пути к схождению.

Рассмотрим таблицу 5-1, которая образуется на пересечении типов действий игрока и типов раскладов.

Часть коллекции советов риск-менеджеру из разных источников, собранной консультативной фирмой **Harvard Aimes Group**. *(С нашими комментариями.)*

1. Программа управления рисками организации должна строиться под системообразующие цели организации и должна изменяться с изменением этих целей.

2. Если ваш бизнес относительно «безопасен» (относительно независим от депрессии и/или от рыночных скачков), то ваша программа управления рисками может быть более «рискованной» и менее дорогой. *Турбулентная внешняя среда вынуждает на более серьезный риск-менеджмент. Внутренняя турбулентность делает то же самое.*

3. Не рискуйте большим, чем можете позволить себе потерять. *Соотносите ставки со своими активами.*

4. Не рискуйте большим ради малого. *Как сопоставлять большое и малое, если риски многоаспектны? Общая формула рисков и таблицы полной оценки рисков могут помочь.*

5. Сознательно рассматривайте не только преимущества, но и препятствия, *то есть соотносите все параметры общей формулы риска (не только положительный и отрицательный потенциалы перемен, но и ставку, и неопределенность) и аспекты.*

6. Письменно и четко определите свои цели (*риск-менеджмента*) в данной организации и соцели организации.

7. Отдел риск-менеджмента как представитель заказчика (т.е. руководства), должен оценивать бизнес на основе его способности устойчиво выполнять задачи.

8. Для каждой существенной экспозиции на потери недостаточно только контроля или только финансирования; и то, и другое должны присутствовать в правильной пропорции. *Но и этого недостаточно: нужна еще противорисковая культура и везение.*

9. Изучайте финансовые документы, стремясь идентифицировать и измерить риск. *Что тут скажешь: финансовые документы полезно умело изучать. Финансовая диагностика — это очень сильный инструмент риск-менеджера, хотя и далеко не единственный.*

Таблица 5-1

Внутренние свойства раскладов, которые игроку не известны		Последовательности действий игрока			
		Правильные			Неправильные
		Отличные	Хорошие	Плохие	
1. Сходится	1.1. Безвариантно (других ходов нет).	От ходов игрока не зависит, т.к. выбора нет. Задача игрока, понять удачу и делать быстрые ходы, экономя время.	От ходов игрока не зависит, т.к. выбора нет. Задача игрока, понять удачу и делать быстрые ходы, экономя время.	От ходов игрока не зависит, т.к. выбора нет. Задача игрока, понять удачу и делать быстрые ходы, экономя время.	От ходов игрока не зависит, т.к. выбора нет. Задача игрока, понять удачу и делать быстрые ходы, экономя время.
	1.2. Несколько сходящихся вариантов (все ходы ведут к сходящимся вариантам).	Ведущие к чемпионскому варианту.	Ведущие к одному из лучших вариантов.	Ведущие к одному из плохих вариантов схождения.	Неправильных ходов нет.
	1.3. Единственный безальтернативно сходящийся и множество не сходящихся.	Ведущие к сходящемуся варианту.	Ведущие к сходящемуся варианту.	Ведущие к сходящемуся варианту.	Ведущие к не сходящимся вариантам.
	1.4. Единственный сходящийся по нескольким эквивалентным путям и множество не сходящихся	Ведущие к сходящемуся варианту кратчайшим путем.	Ведущие к сходящемуся варианту оптимальным путем.	Ведущие к сходящемуся варианту.	Ведущие к не сходящемуся варианту.

Продолжение таблицы 5-1

Внутренние свойства раскладов, которые игроку не известны	Последовательности действий игрока			
	Правильные			Неправильные
	Отличные	Хорошие	Плохие	
2. Не сходится	От ходов игрока не зависит, т.к. выбора нет. Задача игрока быстрее понять, что пасьянс не сходится и, прекратив данный расклад, перейти к следующему или прекратить игру.	От ходов игрока не зависит, т.к. выбора нет. Задача игрока быстрее понять, что пасьянс не сходится и, прекратив данный расклад, перейти к следующему или прекратить игру.	От ходов игрока не зависит, т.к. выбора нет. Задача игрока быстрее понять, что пасьянс не сходится и, прекратив данный расклад, перейти к следующему или прекратить игру.	От ходов игрока не зависит, т.к. выбора нет. Задача игрока быстрее понять, что пасьянс не сходится и, прекратив данный расклад, перейти к следующему или прекратить игру.

10. Пользуйтесь графическими приемами отображения экспозиций на остановки бизнеса. *Графические методы полезны для всех работ в рамках риск-менеджмента.*

11. Для более полной идентификации и оценки рисков необходимо посещать рабочие места и общаться с теми, кто на них реально работает.

12. Надежная база данных — это ключевой элемент оценивания вероятностей и жестокости последствий рисков.

13. Добротная и своевременная информация снижает риски.

14. Ко всем покупателям или разработке новых бизнес-процессов должен привлекаться риск-менеджер. *Дело не столько в том, чтобы он «привлекался», а более в том, чтобы риски этих инноваций добросовестно и профессионально оценивались.*

15. При слияниях фирм особое внимание должно уделяться рискам окружающей среды и другим существенно изменяющимся рискам.

16. При выборе той фирмы, которая будет утилизировать ваши вредоносные отходы, проверяйте их систему риск-менеджмента, финансовую стабильность и страховую защиту. *И делайте то же самое при выборе любого партнера.*

17. Следите за тем, чтобы без необходимости не оказываться в зонах и случайно не быть вовлеченным в особо опасную деятельность (самолеты, радиоактивность, плохая медицина, небрежные инженерные разработки и т.п.).

18. Контроль за рисками работает. Вложения в него эффективны и, к тому же, он позволяет контролировать операционные издержки. *Подразумевается хороший контроль за рисками.*

19. Первый и бесспорный резон контроля за рисками — это защита жизни. *К сожалению, иногда чтобы защитить жизни одних приходится рисковать жизнями других. Здесь критерии наиболее сложны: старайтесь не попадать в зоны, где придется принимать подобные решения.*

20. Программа защиты материальных активов фирмы должна защищать фирму, а не ее страховщика.

21. Ключевые производства и уникальные поставщики могут потребовать дополнительной защиты. *Уделяйте особое внимание рискам, чреватыми ценными реакциями.*

22. Полностью используйте сервис контроля за рисками, который предоставляют ваши брокер, партнер и страховщик. Не давайте им работать только в формальном варианте.

23. Контроль качества не может заменить полномасштабный контроль ответственности за свой продукт. Контроль качества отвечает только лишь за то, продукт произведен согласно спецификациям, независимо от того, хороши они или плохи.

24. Большинство стандартов безопасности, выпускаемых правительственными организациями, должны рассматриваться только как минимальные требования.

25. Дублируйте и сохраняйте автономно ценные бумаги. Дублируйте средства обработки информации.

26. Избегайте полетов нескольких руководителей фирмы одним самолетом.

27. Риск-менеджмент должен фокусироваться на денежной стороне дела с точки зрения максимальной суммы, утрату которой способна выдержать фирма:

А) ниже нее страховку следует покупать на покрытие текущей стоимости актива,

Б) выше нее критерий максимальной эффективности не работает, ибо включается критерий **ВЫЖИВАНИЯ**.

28. Следует уклоняться от конкуренции, разрушающей рынок.

29. Застрахованность контрагента не может быть единственной гарантией безопасности.

30. Слишком длинные периоды страхования и ценообразования ослабляют вашу гибкость. *Слово слишком подчеркнуто специально, как особо важное для смысла.*

31. Налоговые преимущества следует рассматривать как «ПЛЮС», но не принципиальную основу принятия решений о финансировании рисков. *Эти преимущества находятся в чужих руках и могут быстро измениться.*

32. Принятие риска представляет собою шанс на экономическую выгоду. *Оно же содержит угрозу потерь. Надо применять не один фактор, а всю основную (по крайней мере, четырехфакторную) формулу риска.*

33. Система управления рисками должна быть оповещена о факте существенных потерь или о возможности таких потерь немедленно (в течение 24 часов). *На самом деле для некоторых фирм 24 часовая задержка может быть смертельно опасной. О возможности существенных потерь сотрудники должны оповещать действительно немедленно. Максимальные периоды сообщения о фактах потерь должны устанавливаться в соответствии с сущностью ключевого индикатора риска и местом реализации потери в бизнес-процессе. Принципиально важно то, что доклад о факте потерь есть твердая и подконтрольная должностная обязанность каждого материально ответственного руководителя.*

34. Агрессивная суброгация может уменьшить финансовые потери.

35. Тщательно распределяйте права и обязанности руководителей.

36. Создайте и периодически обновляйте по технологии сменных страниц Корпоративный Справочник по Риск-менеджменту.

37. Проверяйте достоверность информации.
38. Внимательно читайте каждый страховой полис и каждый кредитный договор, которые собираетесь подписать. Не стесняйтесь задавать многочисленные вопросы страховщикам и банкирам.
39. Старайтесь сохранять систему риск-менеджмента простой.
40. Постоянно ведите программу сокращения документопотоков.
41. Информация по управлению рисками должна иметь адекватный гриф секретности.
42. Административные процедуры управления рисками должны быть письменно зафиксированными.
43. Риски, принятые по условиям коммерческих контрактов, могут оказаться оспоренными в суде как противоречащие закону.
44. Никогда не полагайтесь на устные соглашения. Весь процесс от меморандума о намерениях через полномасштабный бизнес-план к протоколам приемки-сдачи или договорам о купле-продаже должны быть зафиксированы на бумаге.
45. Честность никогда не выходит из моды.
46. Пользуйся памятками и чек-листами.
47. Здравый смысл был и остается наиболее важной компонентой хорошего риск-менеджмента.

А закончить хочется тремя, возможно, **ГЛАВНЫМИ ПРАВИЛАМИ**:

1. «Не тяните на себя горе. Будьте благоразумны — осмысливайте свой рисковый опыт: ошибаются все, но только дураки повторяют свои ошибки. Подставляйтесь под успех и рискуйте, решительно уклоняясь от сокрушительных рисков. Здесь ума, знаний и везения мало: в управлении рисками нужна мудрость».
2. «Знание — сила: знай свои цели, знай свои рынки, знай свой бизнес, знай свое окружение, знай себя, знай своих друзей, знай своих врагов, знай свои альтернативы, знай, что ты знаешь, и знай, чего не знаешь».
3. «Как бы хорош ни был риск-менеджмент — кризисы все равно возможны. Учитесь выживать в кризисах и развивайте готовность к ним. Тренированные действуют в кризисах увереннее, спасают больше людей и, если их пассионарность не слишком высока, то чаще спасаются сами».

Корпоративному клиенту в Банке «Транспортный» говорят «ДА»!

Коммерческий банк «Транспортный» работает на российском финансовом рынке 17 лет. Банк имеет рейтинг кредитоспособности на уровне А. Лицензия Банка России от 20.07.1999 г. №3174.

Банк — участник международной платежной системы VISA International и международной межбанковской системы SWIFT. Включен в реестр банков — участников системы обязательного страхования вкладов.

Обладает полным пакетом банковских лицензий, является членом основных деловых и профессиональных финансовых сообществ России.

Главное преимущество Банка «Транспортный» — индивидуальный подход к каждому клиенту.



Главной офис Банка Транспортный

**для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ и ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ
БАНК ПРЕДОСТАВЛЯЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ВИДЫ УСЛУГ:**

- КРЕДИТОВАНИЕ
- РАЗМЕЩЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ
- РАСЧЕТНО-КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
- ОПЕРАЦИИ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ
- ЗАРПЛАТНЫЕ ПРОЕКТЫ
- БАНКОВСКИЕ КАРТЫ
- ВАЛЮТНЫЙ КОНТРОЛЬ
- ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ СЕЙФЫ



Рейтинг кредитоспособности

ВИДЫ КРЕДИТНЫХ ПРОДУКТОВ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ КБ «ТРАНСПОРТНЫЙ»:

- СРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ
- ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ
- НЕВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ
- КРЕДИТОВАНИЕ В ФОРМЕ ОВЕРДРАФТ
- БАНКОВСКИЕ ГАРАНТИИ
- ТЕНДЕРНЫЕ КРЕДИТЫ



Операционный зал головного офиса

КРЕДИТОВАНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В Банке принята Программа кредитования предприятий малого и среднего бизнеса, действующая по двум направлениям:

1. В рамках взаимодействия Банка с институтами развития и участниками тендерных торгов:

«МСП-кредит»;
«Тендерный кредит».

2. Нецелевое кредитование рыночных клиентов — юридических лиц (ООО, ОАО, ЗАО), имеющих устойчивое финансовое положение и соответствующее обеспечение, в том числе на пополнение оборотных средств.

- кредит и кредитная линия под залог недвижимого имущества;

- кредит и кредитная линия под залог автотранспорта, оборудования, товаров в обороте;
- овердрафт;
- банковская гарантия.

Преимущества финансирования в рамках программы МСП Банка:

- «Длинные деньги» — срок кредитования до 5 лет!
- Значительная сумма кредита — до 60 млн руб!
- Прозрачная, фиксированная низкая ставка по кредиту — не более 12,5% годовых!
- Отсутствие скрытых комиссий и сборов!



Операционный зал головного офиса

Направления кредитной поддержки:

- кредитование инновационных проектов субъектов МСП;
- кредитование проектов модернизации субъектов МСП;
- кредитование энергоэффективных проектов субъектов МСП;
- финансирование субъектов МСП, относящихся к неторговому сектору.

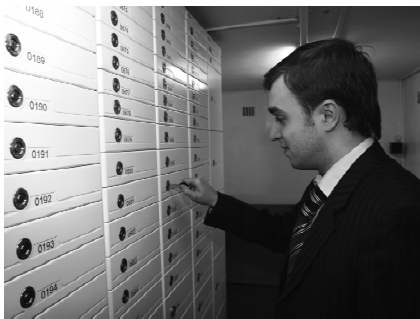
Цели кредитования должны соответствовать по экономическому содержанию вышеуказанному описанию направлений кредитной поддержки. Не допускается нецелевое использование средств субъектами МСП.

Не допускается рефинансирование за счет средств, полученных в рамках настоящей программы, ранее выданных кредитов, а также оплата пошлин, налогов, сборов.

ДЛЯ УЧАСТНИКОВ КОНКУРСОВ (АУКЦИОНОВ) НА ПРАВО ЗАКЛЮЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ\МУНИЦИПАЛЬНЫХ КОНТРАКТОВ

Банк «Транспортный» представляет обновленную линейку кредитных продуктов, открывающую для клиентов новые возможности роста и развития бизнеса:

- ТЕНДЕРНЫЙ КРЕДИТ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАЯВКИ
- ТЕНДЕРНЫЙ КРЕДИТ НА ВЫПОЛНЕНИЕ КОНТРАКТА
- ГАРАНТИЯ НА ВЫПОЛНЕНИЕ
- ГОСУДАРСТВЕННОГО\МУНИЦИПАЛЬНОГО ЗАКАЗА



Индивидуальные сейфовые ячейки

Преимущества тендерного кредита:

- конкурентные тарифы по тендерному кредитованию;
- оперативное принятие решения по вопросам выдачи кредита;
- гибкая залоговая политика Банка (возможно предоставление кредита без залогового обеспечения);
- индивидуальный подход и комплексное решение бизнес-задач клиентов Банка.

Тендерное кредитование расширяет возможности клиентов:

- одновременное участие в большем количестве электронных аукционов;
- участие в тендерах со значительными суммами контрактов;
- долгосрочное погашение кредита без дополнительных комиссий и сборов;
- исключение необходимости вывода оборотных средств компании из хозяйственного оборота.

РАЗМЕЩЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

- ДЕПОЗИТЫ
- ДЕПОЗИТНЫЕ СЕРТИФИКАТЫ
- ВЕКСЕЛЯ
- НАЧИСЛЕНИЕ ПРОЦЕНТОВ НА СРЕДНЕМЕСЯЧНЫЕ ОСТАТКИ НА РАСЧЕТНОМ СЧЕТЕ
- НАЧИСЛЕНИЕ ПРОЦЕНТОВ НА НЕСНИЖАЕМЫЙ ОСТАТОК НА РАСЧЕТНОМ СЧЕТЕ

РАСЧЕТНО-КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Банк «Транспортный» предлагает широкий перечень услуг по расчетно-кассовому обслуживанию для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей и их сотрудников, включая зарплатные проекты..

УСЛУГИ И ОПЕРАЦИИ

- открытие и ведение счетов в рублях и иностранной валюте;
- безналичные переводы в рублях на территории РФ и в страны ближнего за-



Дополнительный офис на Смоленском бульваре

- рубежья;
- безналичные переводы в иностранной валюте в страны ближнего и дальнего зарубежья;
- кассовое обслуживание (выдача и прием наличных денежных средств в рублях и иностранной валюте, пересчет инкассируемых средств);
- инкассация, в том числе услуги моментальной инкассации через банкоматы;



Операционный зал на Смоленском бульваре

- документарные операции;
- сопровождение внешнеэкономической деятельности;
- конверсионные операции;
- предоставление в аренду индивидуальных сейфов различных размеров для хранения ценностей;
- дистанционное банковское обслуживание.



Карты-офис

Банк Транспортный всегда рад профессионально, качественно и своевременно помочь корпоративному клиенту в решении широкого спектра задач развития его бизнеса!

**Более подробную информацию можно посмотреть на сайте
ООО КБ «Транспортный»: www.transbank.ru.**