

10 минут

об управлении рисками и эффективностью деятельности

Свежий взгляд на темы, актуальные для вашего бизнеса. По материалам PricewaterhouseCoopers.

Построение взаимосвязей между рисками и эффективностью деятельности

Основные результаты исследования

- Используя разрозненные подходы к управлению рисками, компании не способны добиться существенного повышения эффективности деятельности
- Руководство компаний вынуждено пересматривать свои подходы к оценке рисков и измерению их воздействия на результаты деятельности
- Установив связь между рисками и эффективностью своей деятельности, компании приобретают уверенность в принятии рисков, в которых скрыты возможности извлечения выгоды
- Решающее значение для управления рисками и эффективностью деятельности приобретает нефинансовая информация

Тот факт, что в период с сентября 2007 года по март 2009 года мировое благосостояние сократилось на 50 триллионов долларов, дает повод задуматься о роли усилий по управлению рисками¹. Оглядываясь назад, можно утверждать, что многие компании, исходя из необоснованных ожиданий в отношении долгосрочной эффективности, приняли на себя чрезмерные риски.

Крайне высокая нестабильность, даже во времена финансового кризиса, не является беспрецедентной для предприятий. Тем не менее нынешний экономический спад помог выявить нечто новое: используя фрагментарные подходы к управлению рисками, направленные в основном на соблюдение законодательных требований и стандартов, компании могут столкнуться с проблемой возникновения опасных «белых пятен», которые угрожают не только росту бизнеса, но и ставят под сомнение само выживание компаний.

Интеграция: преодоление изолированности и разрозненности

1. **Объединение систем управления рисками и систем управления эффективностью деятельности становится обязательным для бизнеса.** Согласно результатам проведенного PricewaterhouseCoopers исследования, всего лишь 37% руководителей высшего ранга, представляющих предприятия различных отраслей, отмечают, что в их компаниях организована работа по привязке ключевых индикаторов рисков к ключевым показателям деятельности².
2. **К работе по построению взаимосвязей необходимо приступать уже сейчас.** Еще на этапе стратегического планирования необходимо организовать совместную работу по оценке рисков с участием специалистов по управлению рисками и лиц, осуществляющих руководство финансово-хозяйственной деятельностью. Необходимо определить наиболее важные критерии оценки деятельности с учетом рисков и осуществлять их мониторинг для обнаружения новых рисков.
3. **При формировании связей между рисками и эффективностью деятельности может возникнуть потребность в проведении существенных организационных преобразований.** Несогласованность усилий по управлению рисками и управлению эффективностью деятельности может являться признаком наличия в организации прочих «нестыковок». В этом случае может возникнуть потребность в перенаправлении информационных потоков и перестройке процессов, связанных с системами поощрения, оплаты труда и распределения обязанностей.

¹ Азиатский банк развития. Лоренс Саммерс. Выступление в Институте Брукинса. 13 марта 2009 г.

² PricewaterhouseCoopers. 2008 год: Management Barometer, 2 кв. 2008 г.

Общая картина

Для ведения деятельности во взаимосвязанном мире необходим свежий подход к управлению рисками и эффективностью деятельности

По результатам опроса руководителей высшего звена были выделены следующие основные сложности в области управления рисками:³

- Сложности при количественной оценке рисков – 61%
- Конфликт корпоративных приоритетов – 60%
- Сложности при выявлении / оценке потенциальных выгод от системы управления рисками – 60%
- Своевременность и качество информации – 59%
- Сложности при внедрении системы управления рисками в среду с иной культурой и нормами поведения – 53%
- Доступность информации – 52%
- Сложности при интегрировании процесса управления рисками в бизнес-процессы – 51%
- Недостаточная прозрачность, нечеткое определение / распределение функций и обязанностей в рамках управления рисками – 46%
- Недостаточный уровень знаний сотрудников организации – 39%

Вопросы для руководителей, осуществляющих управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия:

- Удастся ли мне распознавать риски, представляющие угрозу для достижения целей бизнеса?
- Удастся ли мне определять категории рисков, предоставляющих возможности повышения эффективности деятельности?
- Имею ли я четкое представление об уровне риска, который компания готова брать на себя, и степени его приемлемости?
- Имею ли я доступ к информации, на основании которой я мог бы предвидеть события, сопряженные с рисками для эффективности деятельности?
- Удалось ли мне наладить тесное сотрудничество с риск-менеджерами для обеспечения согласованности подходов к управлению эффективностью деятельности и управлению рисками?
- Могу ли я полагаться на показатели эффективности деятельности для оценки реализации целей бизнеса?

Вопросы для риск-менеджеров:

- Синхронизирована ли структура рисков компании с целями в области эффективности деятельности на основании корпоративной стратегии?
- Использую ли я для построения структуры рисков компании наряду с финансовой информацией и нефинансовую информацию?
- Правильно ли я оцениваю потенциальное негативное воздействие обстоятельств, при которых возможно возникновение риска, на стратегию бизнеса?
- Удалось ли мне определить риски, имеющие скрытые возможности извлечения выгоды, которые способны заложить основу для успеха?
- Часто ли я взаимодействую с лицами, осуществляющими руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, для обеспечения надлежащей интеграции рисков с целями операционного управления?
- Осуществляю ли я постоянный мониторинг рисков, связанных с показателями эффективности деятельности, используемыми для оценки реализации целей бизнеса?

01

Традиционные подходы к управлению рисками утрачивают свою эффективность

В современной мировой экономике, подверженной непрерывным изменениям, при реагировании на новые и непредвиденные риски компаниям недостает стимулов рассмотрению возможностей, которые зачастую находятся в основе этих рисков. Для того чтобы воспользоваться такими возможностями, руководителям компаний необходимо повысить уровень принятия стратегических рисков, способствующих повышению эффективности как финансовой, так и операционной деятельности.

«Риск представляет собой относительные затраты на сохранение капитала, – отмечает руководитель кафедры страхования и управления рисками Бизнес-школы Уортон при университете Пенсильвании профессор Нил А. Доэрти. – Таким образом, управление риском можно рассматривать как оборотную сторону управления капиталом». Доэрти утверждает, что при использовании разумного подхода к управлению рисками можно добиться повышения стоимости компании в размере от 3 до 5%⁴.

Используя ограниченные подходы к управлению рисками, организация сокращает свои возможности по мониторингу наиболее существенных взаимозависимостей между рисками. Она оказывается менее подготовленной к распознаванию важнейших рисков, в которых скрыто больше возможностей для извлечения выгод и которые ей необходимо принимать в условиях все более изменчивой бизнес-среды.

Компанию Westinghouse Electric, занимающуюся строительством и техническим обслуживанием АЭС, можно отнести к предприятиям, которые традиционно с осторожностью подходили к рискам, предпочитая их избегать. Приняв комплексную стратегию управления рисками и эффективностью деятельности, компания смогла добиться определенных преимуществ. В условиях жесткой конкуренции руководство радикально изменило культуру управления рисками организации, привязав систему премирования инженерного состава к такому параметру, как принятие рисков, в которых скрыты возможности

для извлечения выгоды, и сделав упор на результатах деятельности. В основу системы оценки и вознаграждения менеджеров были заложены критерии, устанавливающие связь между инновациями, целями бизнеса и показателями деятельности. Имея стимул для отслеживания рисков, связанных с задачами в области эффективности деятельности, инженеры после введения в действие новой системы внесли предложения по разработке двух новых сервисов, которые впоследствии были выведены компанией на рынок⁵.

Несмотря на то, что все больше компаний признают важность систематического соотнесения рисков и выгод, все еще существует разрыв между пониманием и действием. 92% генеральных директоров, опрошенных в рамках недавнего исследования, согласились с тем, что для долгосрочного успеха информация о риске имеет важное или решающее значение, но только 23% считают, что они обладают полной информацией о рисках связанных с их бизнесом⁶.

⁴ Бизнес-школа Уортон при университете Пенсильвании. Методы оптимального управления рисками. Knowledge@Wharton. 1 марта, 2006 г.

⁵ Брайан Хиндо. Rewiring Westinghouse. Business Week, 19 мая 2008 г.
⁶ PricewaterhouseCoopers. 12-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира. Январь 2009 г.

Переосмысление рисков становится настоящей потребностью для бизнеса

Кредитно-рейтинговые агентства, институциональные инвесторы и регулирующие органы, которые сейчас сами зачастую подвергаются пристальному вниманию из-за той роли, которую они сыграли в нынешнем финансовом кризисе, приступили к работе по регламентации взаимосвязей между рисками и результатами деятельности. Под влиянием этих внешних заинтересованных сторон компании вынуждены реформировать свои подходы к управлению рисками и эффективностью деятельности, в том числе пересматривать надзорные функции советов директоров.

Предполагается, что в ответ на эти меры компании назначат независимых директоров, обладающих квалификацией, необходимой для проведения оценки рисков, оценки эффективности деятельности и определения закономерностей, помогающих соотнести риски и выгоды.

В рамках выполнения своей первостепенной задачи по установлению кредитоспособности рейтинговое агентство Standard & Poor's

стало проводить анализ системы управления рисками предприятия и в отношении предприятий таких отраслей экономики, как сектор производства промышленных товаров, сектор розничной торговли и производства потребительских товаров, технологический сектор, автомобилестроение и индустрия развлечений и СМИ. Раньше такой анализ проводился только для финансовых институтов. Таким образом, кредитные рейтинги гораздо большего числа компаний и, естественно, стоимость их капитала теперь будут находиться в более тесной зависимости от используемых ими методов управления рисками.

Компании должны выступить инициаторами пересмотра подхода к рискам в новых экономических условиях. В исследовании PricewaterhouseCoopers говорится о том, что эффективное внедрение новых принципов, направленных на повышение мультипликаторов, показывающих отношение рыночной цены к балансовой стоимости активов, будет замечено и оценено рынком.

Критерии оценки программы управления рисками, разработанные рейтинговым агентством Standard & Poor's:

Культура управления рисками

- Система ответственности за систему управления рисками, основанная на уровне приемлемого риска, который компания готова брать на себя
- Единая терминология, четкое информационное взаимодействие
- Подготовка и обучение сотрудников, обмен знаниями между сотрудниками

Процедуры контроля рисков

- Выявление рисков
- Установление стандартного уровня рисков и лимитов по рискам
- Мониторинг рисков
- Соблюдение процедур в отношении рисков
- Система отчетности в соответствии с четко определенными функциями и обязанностями в рамках контроля рисков

Управление новыми рисками

- Системы, предназначенные для своевременного информирования

- о взаимосвязи и концентрации рисков
- Признаки, заблаговременно предупреждающие о рисках (например, взгляд на рыночные риски «с высоты птичьего полета»)

Модели рисков и капитала

- Качество данных
- Допущения при построении модели, исходные данные
- Целостность обработки данных
- Информационное взаимодействие и использование результатов на выходе (отчетов)
- Тестирование и процедуры контроля изменений.

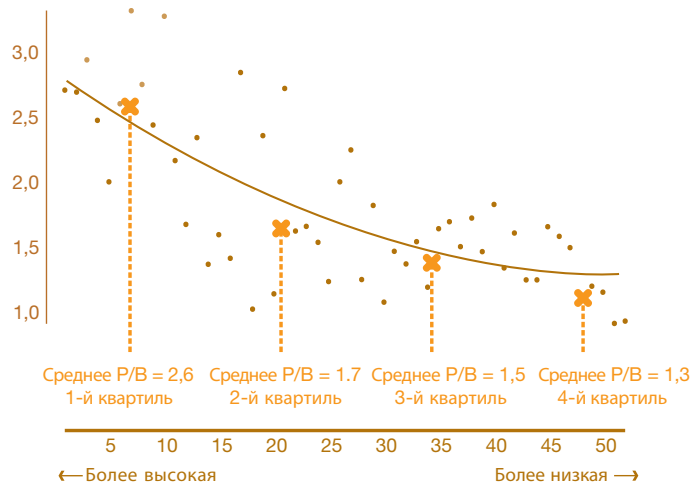
Управление стратегическими рисками

- Ориентированность всех подразделений компании на установление зависимости между вознаграждением и риском, и в какой степени такая политика соответствует/не соответствует приемлемому уровню риска, установленному для каждого подразделения центра прибыли, и степени готовности подразделения брать на себя риск

03

Комплексный подход позволяет по-новому взглянуть на бухгалтерский баланс

Отношение рыночной цены к балансовой стоимости активов (P/B)



Оценка эффективности управления рисками
Источник: Результаты анализа PricewaterhouseCoopers на основании данных Bloomberg

Правильное управление риском изменения рыночной стоимости

В отличие от традиционных, зачастую разрозненных, подходов комплексный подход к управлению рисками и эффективностью деятельности позволяет компаниям:

- Провести количественное определение риска, который они готовы брать на себя, и степени его приемлемости
- Определить возможные риски по всему портфелю активов
- Провести оценку рисков, связанных с выполнением задач в области эффективности деятельности
- Распределить финансовые и операционные ресурсы с целью максимизации возможностей по достижению оптимального соотношения рисков и доходности
- Увязать финансовые стимулы к принятию рисков с возможными результатами

Специалисты PricewaterhouseCoopers проводят анализ рисков, относящихся к целому ряду категорий (стратегические, финансовые, операционные риски, риски соответствия нормативным требованиям), в масштабе всей компании и занимаются построением зависимостей между этими рисками и вероятностью их возникновения. Затем, в рамках анализа, последствия конкретных рисков соотносятся

с ключевыми бизнес-инициативами с использованием таких показателей, как динамика изменения прибыли, достаточность капитала и оптимизация капитала.

Так, в рамках оценки 52 североамериканских, европейских и японских финансовых институтов специалистами PricewaterhouseCoopers было установлено, что рынок, как правило, присваивает более высокие мультипликаторы рыночной цены к балансовой стоимости тем компаниям, в которых внедрены более эффективные, усложненные программы управления рисками с учетом оценки ряда ключевых показателей эффективности деятельности (см. график слева).

Этим организациям удалось интегрировать параметры риска и доходности применительно ко всем аспектам деятельности, провести анализ соотношения рисков и выгод по новым инициативам, построить процесс принятия решения на основании сбалансированных количественных и качественных параметров рисков и провести оценку рыночных, операционных рисков и рисков ликвидности. Имея такое целостное представление о рисках и эффективности деятельности, компании могут принимать более продуманные решения в части определения тех рисков, которые могут способствовать сокращению затрат и повышению эффективности хозяйственной деятельности.

04

Основа для формирования комплексного подхода

Начните с определения направления стратегического развития

Закономерности в части соотношения рисков и эффективности деятельности должны быть установлены на этапе разработки стратегии: необходимо сформировать четкое представление об основных источниках создания акционерной стоимости и причинах ее возможного снижения и использовать такое представление в качестве основы для постановки целей. Используя такой целостный подход при формировании стратегии, руководители компаний смогут точнее определять риски, из которых можно извлечь выгоду (т.е. возможности), и опасные риски, которые следует избегать.

Разработка комплексных систем показателей

В портфель ключевых индикаторов рисков необходимо включить операционные показатели, имеющие существенное значение с точки зрения повышения эффективности деятельности. В 2007 году специалистами PricewaterhouseCoopers был проведен опрос среди 193 руководителей европейских международных компаний.

Согласно результатам исследования, компании, демонстрирующие в течение последних трех лет более высокие, чем ожидалось, финансовые результаты, в гораздо большей степени полагаются на операционные показатели (наряду с финансовыми показателями), чем их менее благополучные конкуренты⁷.

Сбор существующих данных по всей компании

Некоторые руководители ошибочно полагают, что для оценки ключевых рисков применительно к целям в области эффективности деятельности им потребуется внедрить новые системы. В то же время большинство компаний уже имеют в своем распоряжении существенный объем данных по всем аспектам деятельности. Проблема не обязательно заключается в нехватке информации, речь идет скорее об отсутствии инструментов обобщения информации. Для решения этой проблемы руководству необходимо определить информацию, представляющую особую важность, и наполнить такой информацией отчеты или «панели управления», за которыми можно без труда установить регулярный оперативный контроль.

⁷ PricewaterhouseCoopers. Управленческая информация и показатели деятельности: к финансовым директорам предъявляются новые требования в отношении качественных данных, служащих основой при принятии решений. Июнь 2007 г.

Совместная ответственность

Компании по-разному организуют работу по контролю рисков и показателей деятельности. По словам 51% руководителей высшего звена, ответственность за управление рисками и управление эффективностью деятельности возлагается в их компаниях на одно лицо (чаще всего на финансового директора) или отдел; при этом 49% заявляют, что у них такие надзорные функции входят в сферу компетенции целого круга руководителей высшего ранга⁸.

Возможно, компаниям придется провести пересмотр программ поощрительных выплат и систем оплаты труда, с тем чтобы изменить модель управленческого поведения, сформированную в обособленных функциях, и призвать руководителей к совместной ответственности.

⁸ PricewaterhouseCoopers. 2008 год: Management Barometer, 2 кв. 2008 г.

05

Контактная информация



Джон Уилкинсон
Партнер
Тел: +7 (495) 223-5046
john.d.wilkinson@ru.pwc.com



Вероника Чарлесворт
Директор
Внутренний аудит
Тел: +7 (495) 967-6146
veronica.charlesworth@ru.pwc.com



Дмитрий Джафаров
Директор
Управление рисками предприятия
Тел: +7 (495) 967-6146
dmitry.dzhafarov@ru.pwc.com



Ирина Новикова
Директор
Корпоративные расследования
Тел: +7 (495) 223-5046
irina.n.novikova@ru.pwc.com

