

Менеджер специального назначения...
Меркулов Андрей
РУСАГРО

Есть несколько способов разбивать сады: лучший из них - поручить это дело садовнику.
Карел Чапек

Каждая компания за время своей деятельности переживает определенные этапы развития. Каждый из таких этапов сопровождается появлением в компании новых управленцев. Сначала это генеральный директор и, конечно же, бухгалтер, потом это могут быть руководители подразделений, отвечающих за закупки и продажи, управление финансами, транспортное обеспечение, региональное развитие, экономическую безопасность, внутренний аудит, маркетинг и т.д. Но, для того чтобы, например, оплачивать <платежки>, финансовый директор не нужен, для того чтобы в срок поставить партию одному покупателю, логистик тоже вряд ли потребуются. А если таких покупателей уже сотни, а если выясняется, что без бюджета поставленных целей уже не достигнуть?

Все эти вопросы говорят только об одном - компания достигла нового уровня развития и помочь успешно закрепиться на нем призваны новые специалисты. К ним относится и риск-менеджер, т.е. специалист по управлению рисками.

На первых этапах развития компания способна справляться с возможными последствиями наиболее очевидных рисков только с помощью внешних партнеров: страховщиков, брокеров, консультантов. Но если компания растет как в прямом, так и в переносном смысле, то рано или поздно ее руководство начнет задумываться об эффективности такого способа управления рисками. Именно эффективное управление рисками является наиболее очевидным поводом для создания в компании соответствующей позиции (или подразделения). На сегодняшний день в условиях российской действительности существуют два пути ее заполнения: приглашать риск-менеджера со стороны или <растить> его в своем коллективе. И тот, и другой вариант имеют свои плюсы и минусы.

Приглашая риск-менеджера со стороны, нужно понимать, что такому специалисту в любом случае потребуется время на то, чтобы вникнуть в нюансы, характерные для управления рисками новой компании. Длительность такого процесса зависит от того, насколько сильно отличалось предыдущее место приложения его профессиональных усилий от нового. Существенные различия по отрасли или же по структуре компании могут замедлить <включение> риск-менеджера в процесс принятия решений, позволяющих ощутить пользу от его появления в компании.

К тому же фирма, желающая пригласить к себе на работу риск-менеджера, может столкнуться с банальной проблемой отсутствия соответствующего предложения на рынке труда. Переманивание же из других компаний может быть сопряжено с серьезными расходами, что не все могут себе позволить.

Данные обстоятельства приводят к тому, что многие российские организации приглашают на позицию риск-менеджера бывших сотрудников страховых компаний. Это компромиссное решение позволяет сразу получить если и не полноценного риск-менеджера, то уж толкового (особенно в профильном виде) специалиста по страхованию наверняка.

И, наконец, в большинстве российских компаний пока складывается ситуация, при которой отдельные сотрудники порой совмещают некоторые функции, относящиеся к сфере управления рисками. Это могут быть и юристы, и бухгалтеры, и сотрудники транспортных или внешнеэкономических отделов.

Чаще всего в таких компаниях говорят, что так у них сложилось исторически. Решение

проблем подобным образом, когда вопросам риска уделяется внимание, так сказать, <по совместительству> и что называется в разноречии, может привести к весьма плачевным результатам. Тем не менее если такому сотруднику передать часть полномочий по управлению наиболее очевидными и актуальными рисками, то это будет первым шагом к появлению в компании риск-менеджера.

В наших условиях нередко, например, такая эволюция: менеджер транспортного отдела - менеджер по транспортному страхованию - менеджер по страхованию - риск-менеджер.

Теперь необходимо определиться с местом риск-менеджера в компании, а точнее, в ее структуре. В этом смысле сразу необходимо оговориться, что риск-менеджер, даже если он действительно так называется в компании, не будет им являться по сути, если не сможет реально влиять на политику в области управления рисками. Для иллюстрации вернемся к описанному выше <эволюционному> примеру, с одной только оговоркой: риск-менеджер находится в штате транспортного отдела, т.е. формально подчиняется его руководителю. В такой ситуации возникает конфликт интересов - риск-менеджер, ограниченный субординацией, не сможет активно влиять на принятие решений по управлению рисками, которые либо идут вразрез с мнением руководителя отдела, либо воспринимаются как второстепенные. И в этом нет ничего удивительного, так как первостепенной задачей для того же транспортного отдела является своевременное обеспечение транспортом.

То же самое касается любого другого отдела, поэтому оптимальный вариант для компании - это создание подразделения, первостепенными для которого будут вопросы управления рисками. Подразделение в принципе может состоять из одного человека - собственно риск-менеджера, но важно, чтобы у него был равноправный по отношению к другим подразделениям, с которыми ему придется контактировать, статус. В зависимости от акцентов подчиняться такое подразделение может как курирующему данную тему заместителю генерального директора, так и финансовому директору.

Если корпорация велика и действует сразу в нескольких отраслях, то руководитель подразделения риск-менеджмента может подчиняться непосредственно главе такой корпорации. В любом случае самое важное здесь - это возможность действительного и действенного влияния риск-менеджера на процесс принятия решений, так или иначе затрагивающих вопросы управления рисками. Если такую возможность может обеспечить структура, в которой над риск-менеджером будет 33 начальника и это не повлияет негативно на скорость принятия необходимых решений, то и такое положение нельзя считать ущербным, ведь главное - это результат.

Чему же необходимо уделять первостепенное внимание, чтобы достигнуть результата?

Риск-менеджмент представляет собой процесс принятия обоснованных решений в ситуациях, которые предполагают вероятность ущерба. Смысл таких решений состоит в защите либо от самой возможности ущерба, либо от его последствий или в сокращении размеров таковых. Таким образом, первостепенное внимание должно уделяться тем рискам, которые с наибольшей вероятностью могут привести к ущербу или ущерб по которым может достигнуть размеров, способных помешать основной деятельности компании.

Если представить себе деятельность риск-менеджера как процесс (управления рисками), то ее можно разбить на несколько последовательных этапов:

- идентификация и анализ вероятностей наступления ущерба, установление потенциальных источников опасности;
- определение наиболее вероятных и проблемных для компании источников причинения ущерба;
- определение возможных способов защиты от ущерба, его последствий или сокращение размеров таковых;
- выбор наиболее актуальных (из возможных) способов защиты, а также их реализация;

- контроль за выполнением принятых решений и внесение улучшающих коррективов. Описанный выше алгоритм, как уже было сказано, иллюстрирует процесс управления риском, но каковы основные способы такого управления? К радости <нашего брата>, риск-менеджера, их немного - всего четыре.
- Самый радикальный - это исключение риска путем сознательного отказа от деятельности, подразумевающей его возможность. Естественно, что такой отказ должен быть экономически целесообразен, о чем можно сделать вывод по результатам сравнительного анализа потенциальных расходов, связанных с этим, и возможных расходов по возмещению вероятного ущерба.
- Если исключить риск не представляется возможным или это экономически нецелесообразно, то можно прибегнуть к его сокращению. Это можно сделать, сократив объем или изменив вид деятельности, подразумевающей риск. Также можно добиться сокращения риска, приняв меры для уменьшения вероятности наступления ущерба или серьезности его последствий.
- Третьим способом является передача всего риска или его части на основе договора от одной стороны к другой, например от страхователя страховщику посредством договора страхования. Есть также и другие возможности передать риск, в частности через договоры, предусматривающие ответственность за возмещение ущерба.
- Наконец, четвертый способ, являющийся полной противоположностью всем предыдущим, - это удержание всего риска или его части. При этом также необходимо исходить из экономической целесообразности, которая в данном случае подразумевает оценку расходов по альтернативным способам управления риском.

Удерживать риск возможных убытков на своей ответственности особенно актуально до определенного лимита, сверх которого производится страхование. Определение величины такого лимита - это также предмет профессиональной деятельности риск-менеджера.

По большому счету риск-менеджер является специалистом по комбинациям описанных выше способов управления рисками. Действительность найденного между ними баланса является основным критерием в оценке его профессиональной деятельности, ведь главное - это результат. Компании, обладающие грамотным риск-менеджером, в итоге могут достигнуть конкурентного преимущества по сравнению с компаниями, не имеющими такового, просто потому, что будут лучше подготовлены к превратностям судьбы, т.е. к рискам.
