

КАРТА РИЗИКІВ - ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ

У даній статті приведена побудова карти ризиків, за допомогою якої можна виділити, розташувати по пріоритетах, і оцінити кількісно ризики організації.

Та описано, розробка та побудова процесу картографування компанії по систематичній методології.

In this present article, bringing formation of plan making risks with helping to mark out, divide of the priority, and quantitatively estimate risks of organization. And describe, working of processing drawing of map company on systematization methodology.

- У статті розглядується, у загальному вигляді, процес картографування ризиків - частина систематичної методології, що охоплює всі сторони діяльності компанії, що дозволяє виділити, розташувати по пріоритетах, і оцінити кількісно (розбити на класи) ризики організації. [1, стор.18] Методи, які застосовують консультанти при складанні карти ризиків, включають інтерв'ю, формалізовані й неформалізовані опросники, огляди й дослідження галузі, аналіз документаційного комплексу компанії, чисельні методи оцінки й т.п. Необхідно відзначити, що в тому випадку, коли мова йде про оцінку фінансових ризиків, важливим є саме кількісний аналіз фінансової звітності компанії. [1, стор.36]

- Ми описуємо тут процедури по картографуванню ризиків організації, які вона може виконати своїми власними чинностями. Загалом кажучи, методології побудови карти ризиків настільки ж різні, як різні ризики компаній. Незважаючи на гадану простоту карти ризиків, за її побудовою лежать не тільки складні процедури кількісної оцінки (наприклад, для агрегування подань топ-менеджменту компанії про властиві їй ризиках і їхнього розміщення на карті), які можуть бути формалізовані, але й неформальний логічно досить складний процес. [2, стор.6] Побудова карти ризиків може провадитися як у рамках впровадження системи керування ризиками так і на рівні всієї організації, що складно, а найчастіше й неможливо виконати внутрішніми чинностями організації. Або для рішення відособленого кола завдань по керуванню ризиками, наприклад у рамках попередньої оцінки різних стратегій розвитку. Залежно від завдань і застосовуваної методології, організація одержує й різні переваги й вигоди. Методологія, про яку ми більш докладно поговоримо в цій роботі, заснована на досягненні погодженої думки топ-менеджменту компанії про ризики. При цьому найважливіша вигода - рішуче скорочення циклів і часу ухвалення рішення. [2, стор.47]

- Карта ризику - графічний і текстовий опис обмеженого числа ризиків організації, розташованих у прямокутній таблиці, по одній «осі» якої зазначена чинність впливу або значимість ризику, а по іншій імовірність або частота його виникнення. На малюнку 1 показаний приватний приклад карти ризиків. Насправді, залежно від цілей побудови можна побудувати багато різних видів карт ризику або варіацій даної карти ризику. Ми ж будемо далі опиратися на наведений на малюнку приклад. На цій карті ризиків імовірність або частота відображається по вертикальній осі, а чинність впливу або значимість - по горизонтальній осі. У цьому випадку ймовірність появи ризику збільшується знизу нагору при просуванні по вертикальній осі, а вплив ризику збільшується ліворуч праворуч по горизонтальній осі.

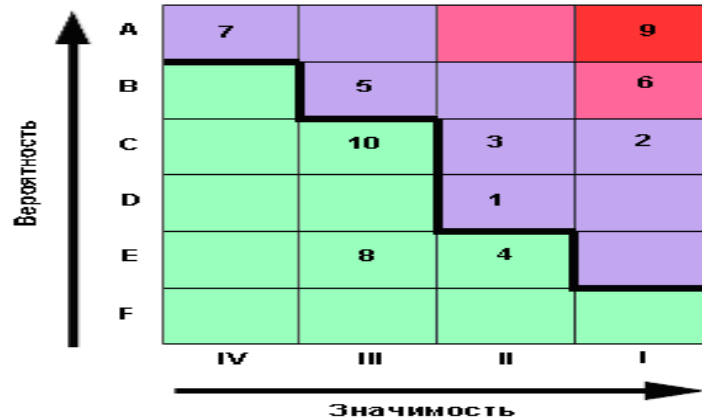


Рисунок 1

Арабські цифри на карті - позначення ризиків, які були класифіковані по чотирьох категоріях значимості й шести категоріям імовірності, причому так, щоб кожному сполученню ймовірність/значимість був приписаний один вид ризику. Така класифікація, що розміщає кожний ризик у специфічну окрему «коробочку» не є обов'язковою, але спрощує процес установки пріоритетів, показуючи положення кожного ризику щодо інших (збільшує розв'язну здатність даного методу). Жирна крива лінія - критична границя терпимості до ризику. При виявленні критичних ризиків сценарії (причинно-наслідковий зв'язок процесів, подій і діючих факторів ризику), що приводять до ризиків вище цієї границі, вважаються нестерпними. При розробці стратегії, наприклад, по виявлених нестерпних ризиках до прийняття даної стратегії потрібно зрозуміти, як зменшити або передати такі ризики, у той час як ризики нижче границі є керованими в робочому порядку. [3, сторінок не має]

- Ми опишемо приклад процесу самостійного картографування ризиків при рішенні завдання виявлення критичних для організації ризиків (загрозливих існуванню організації), висуваючи на перший план тільки головні кроки. Ці кроки включають первинне навчання, визначення границь аналізу, формування складу команди, обрії часу, аналіз сценаріїв і ранжирування, визначення границі терпимості до ризику, складання плану дій, технології кількісних оцінок і моделювання. При складанні карти ризиків організації дуже важливо, щоб хоча б один або два співробітники компанії, пройшли навчання основам ризиковому-менеджменту. Вони надалі допоможуть налагодити діалог між членами команди й вести всю команду під час процесу картографування. Для цього необхідно провести попереднє навчання, що може тривати від одного до п'яти днів. По нашому досвіді, найкращий результат досягається при тривалості настановних семінарів у два-три днів. Роль такого навченого співробітника компанії - менеджер процесу картографування ризиків усередині компанії, що постійно орієнтує команду на потрібну мету. У тих випадках, коли потрібно спеціальна предметна експертиза, експерт може бути уведений у команду. [4, стор.13] Границі аналізу, що визначають, які області бізнес-рішень торкає картографування, визначаються на початковому етапі процесу. Консультанти по керуванню ризиками також роблять це на першому етапі обстеження організації. У розглянутому прикладі границі визначимо як ідентифікацію, установлення пріоритетів і розуміння всіх ризиків, що перешкоджають досягненню корпоративних стратегічних цілей при реалізації конкретного стратегічного плану. Відзначимо, що границі аналізу можуть бути настільки широкими або настільки вузькими, як це бажано організації. Однак повинен дотримуватися баланс між широтою границь, глибиною інформації й цінністю

тієї інформації, що буде отримана із процесу картографування ризиків. Наприклад, цінність однієї карти ризику для всієї компанії може бути значно менше, ніж карт ризику для кожного бізнесу-підрозділу або якоїсь однієї ділової одиниці компанії, а може бути й навпаки. [4, стор.39] При проведенні роботи професійними консультантами команда (робоча група) включає звичайно топ-менеджмент компанії, тобто тих фахівців, які мають досвід і експертні знання. У випадку самостійного картографування ризиків консультант - це по суті «колективний розум» топ-менеджменту організації, що направляє минуле навчання співробітниками. Тільки визначивши границі аналізу, можна визначити, хто включається в команду. При складанні карти стратегічних ризиків компанії, наприклад, у команду включаються головний адміністратор, керівник фінансового відділу, керівник казначейства, керівник юридичного, контрольного, ІТ відділів, керівник відділу стратегічного планування, якщо такий відділ є в компанії. Якщо компанія вже має відділ ризик менеджменту, те, звичайно ж, його керівник включається в робочу групу. Для більше вузьких границь, таких як виявлення й картографування ризиків специфічного підрозділу або операційної бізнесу-одиниці, команда буде складатися з топ-менеджменту команди керування підрозділу. Або, якщо аналізуються ризики певної області діяльності типу електронної комерції, то склад команди буде формуватися зі старших представників відповідних функціональних областей і тих підрозділів, інтереси яких зачіпаються. Найбільше важливо, щоб команда найбільше репрезентативно представляла інституціональні знання своєї компанії й включала топ-менеджмент. На цьому кроці команда вживає керований мозковий штурм, щоб виявити всі потенційні ризики компанії при даній стратегії розвитку й сценарії, що супроводжують їхній появі. Після того як вони ідентифіковані, ризики й сценарії обговорюються, досягається консенсус і готується письмовий опис сценаріїв. Ключовими моментами кожного сценарію є "уразливість" компанії (об'єкт ризику), "триггерний механізм" (фактори ризику) і "наслідок" (величина можливих втрат). Уразливість або об'єкт ризику - це цінність компанії, який властива схильність потенційним погрозам. Триггерні механізми (фактори ризику) викликають негативні наслідки для об'єктів ризику. Наслідки виражаються в термінах природи й величини втрат, що впливає з уразливості об'єкта ризику й природи триггерного механізму. При цьому буває так, що на вид несхожі сценарії й триггерні механізми, що приводять до однакових наслідків для об'єкта ризику, поєднуються, при їхньому розгляді з висоти пташиного польоту в один сценарій. Уже на цьому етапі роботи потрібно прагнути зрозуміти, чи можна безліч дрібних ризиків, які, як правило, виявляють співробітники організації при самостійній роботі, об'єднати в якісь групи, на підставі чого це можна зробити. Коли виявлене обмежена кількість сценаріїв, і досягнуть консенсус, команда повинна ранжировать сценарії в термінах «впливу» і «імовірності». Команда визначає й вплив і ймовірність у тих термінах, які релевантні для організації. Наприклад, у якісних термінах чотири ранги впливу можна визначити в спадному порядку як (1) катастрофічний, (2) критичний, (3) істотний, і (4) граничний. Ранги ймовірності, яких на нашій карті (Мал. 1) шість, визначені також у якісних термінах від «майже неможливо» до «майже точно відбудеться». Як імовірність, так і значимість можуть також у принципі бути оцінені компанією кількісно. Команда може використати будь-які кількісні визначення, однак, ця процедура набагато більше складна й вимагає значного часу на аналіз. Результат сценарного аналізу й ранжирування ризиків може бути представлений у таблиці наступного виду (Таблиця 1).

Таблиця 1.

№	Об'єкт ризику	Триггерний механізм (або фактор ризику)	Наслідку (опису)	Вплив (значимість або величина втрат)	Імовірність втрат
1
10

Критична границя терпимості до ризику - крива жирна лінія на Мал.1, відокремлює ті ризики, які є в цей час терпимими від тих, які вимагають постійного контролю й саме зараз. Ділові ризики, розташовані вище й праворуч від границі вважають «нестерпними» і вимагають безпосередньої уваги з погляду керування. У випадку розробки стратегії організації бажано до прийняття стратегії зрозуміти, як ними управляти або усунути їх, чи не приведе це до такого зниження прибутковості бізнес, що стратегія стане непривабливою? Ті погрози, які розташовані нижче й ліворуч від границі, у цей час вважаються терпимими (це не виходить, що ними взагалі не потрібно буде управляти). Границя толерантності до ризику змінюється залежно від апетиту організації на ризик. При класифікації ризиків по значимості/імовірності навіть без чисельної оцінки можна приблизно оцінити величину фінансових втрат від того або іншого ризику, що дозволяє визначитися якоюсь мірою з апетитом організації на ризик і визначити границю терпимості до ризику на карті. Заключний крок у побудові карти - розміщення ділових ризиків на карту ризиків на підставі рангу їхнього впливу й рангу ймовірності, тобто по суті, класифікація ризиків по двох параметрах. Загалом, більше складному випадку таких параметрів може бути й три й п'ять. Тоді вже без математики не обійтися. У нашому прикладі параметра два, і команда прагне розмістити кожний ризик у відповідний осередок впливу / імовірності. При цьому в один осередок попадає тільки один ризик. [4, стор.82]

- Ціль даної статті показати, що остаточна цінність карти ризику організації яка складається не у визначенні точного впливу або рівня ймовірності специфічної погрози, а у відносному розташуванні однієї погрози щодо інших погроз, і в їхньому розташуванні стосовно границі терпимості до ризику. Тепер, щоб прийняти дану стратегію, якщо вона влаштовує нас по параметрах прибутковості, важливо зрозуміти, як всі ризики, що лежать у червоно-бузковій зоні «нетерпимості», перевести в зелену зону. Ризики, що лежать вище границі толерантності вимагають безпосередньої уваги саме зараз. Тому важливо розробити певні плани дій для зменшення величини або ймовірність втрат від даного ризику. Необхідно також визначити цільові показники й міру оцінки успіху в керуванні ризиком, дати досягнення цільових показників і призначити відповідальних. Ціль плану дій у цьому випадку полягає в тому, щоб зрозуміти, як перемістити кожний «нестерпний» ризик левее й нижче в «терпиму зону». Тут варто помітити, що потрібно співвідносити витрати на таке переміщення з вигодами від нього, а також ураховувати, що сильне зниження ризиків компанії може привести й до втрати нею більшої частини прибутковості.

Таблиця 2.

Ризик	Розташування на карті ризиків	Заходи щодо керування ризиком	Вимір успішності керування	Відповідальний
	Опис Величина можливих втрат	Опис Вартість		

Ступінь необхідної при аналізі деталізації специфічна для кожного ризику й змінюється від одного ризику до іншому, а залежить, в основному, від цілей, які переслідує організація. Якщо західні банки найчастіше борються за частки відсотка при оцінці можливих втрат, то навіть нашим банкам, не говорячи вуж про підприємства реального сектора економіки, поки така точність не потрібна. Взагалі при оцінці досить широкого кола ділових ризиків істотна деталізація не потрібно або не може бути зроблена. Інші ризики й плани дій будуть вимагати більше детального дослідження й кількісної оцінки, чим це може бути досягнуте в процесі анкетування, мозкових штурмів або вивчення галузевих даних та тощо. [5, стор.15]

- Висновок: якщо процес картографування ризику, уточнення карти був убудований у дії організації, то це дозволить проводити актуалізацію ризиків компанії з тією періодичністю, що необхідна. Звичайно строк «планової актуалізації» становить рік, іноді неї прив'язують до сезонних циклів, якщо вони мають місце в бізнесі та в іншому. Однак з появою навіть слабких сигналів про події, які можуть сильно вплинути на об'єкти ризику компанії, варто оцінити їхній вплив на карту ризиків компанії поза всякою періодичністю. Картографування ризиків компанії необхідно використати для перевірки існуючих стратегій у контексті реалізованих і нереалізованих ризиків і можливостей компанії для генерації прибутковості, а також для підтримки прийняття управлінських рішень по розвитку нових стратегічних напрямків. Таким чином, картографування ризику є потужним аналітичним інструментом для того, щоб розібратися в ділових ризиках компанії й розташувати їх по пріоритетах. Крім цього в багатьох випадках карта ризиків є джерелом для створення економічної цінності компанії, тому що вже зараз ясно, що ця методологія може застосовуватися й понад процес керування ризиками як такого. Вона відіграє важливу роль у стратегічному й поточному плануванні, здійсненні існуючої й оцінці майбутніх ділових стратегій.

Література

- 1) Антипова О. Н. Контроль за ризиками. // Банковское дело. - 2001 - №1. - с.18, 36
- 2) Лаврушина О. И Анализ экономической деятельности клиентов банку. – М.: Инфра-М. 2001. - с.6, 47
- 3) При підготовці статті були використані матеріали Інститута Внутрішніх Аудиторів, Ресурси Інтернета., 2005 сторінок не має
- 4) Александрова Н.Г., Александров Н.А. М., Х., Мин., С-П.: - Банки та банківська діяльність для клієнтів - 2002. с.13, 39, 82
- 5) Челноков В.А. Банки та банківські операції: Букварь кредитування. Технологія банківських суд. Окологанківське ринкове простірство: Посібник для ВУЗів – М.: Вища школа. - 2000. - с.15