

# РИСК КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАРАБОТАТЬ

## ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

*Интеллектуальный подход компании «Deloitte» к управлению рисками помогает клиентам сконцентрироваться на областях повышенного риска и обеспечить эффективное управление в рамках всей организации, что помогает не только снизить риски, но и повысить капитализацию.*

Многие задаются вопросом: можно ли заработать на риске? Какие системы управления рисками необходимо применять, и есть ли решения, подходящие для всех? Существуют ли методики, применимые на всех уровнях компании? В рамках нашей статьи мы постараемся ответить на все поставленные вопросы, а заодно познакомимся с методами управления рисками, разработанными специалистами Deloitte. Вначале поговорим про модель оценки зрелости системы управления рисками – (Risk Intelligent Enterprise), далее – о методе обобщения «Тезис-Антитезис-Синтез» (Thesis-Antithesis-Synthesis – TAS). «Кто не рискует, тот не пьет шампанского» – эта поговорка как нельзя лучше применима в корпоративном мире, где риск является движущей силой любого начинания. Но для многих риск – это, скорее, нечто негативное, нежели возможность заработать. Почему?

Для начала ответим на вопрос – что же такое риск? Риски – это события с негативными последствиями, которые могут помешать вашей организации в достижении целей. Риски обусловлены внутренними и внешними факторами. Некоторые из факторов находятся в пределах контроля самой компании, другими труднее управлять из-за внешних воздействий. В случае эффективного управления внешними и внутренними факторами в компаниях возникает возможность максимизации доходов с минимальными потерями из-за рисков. Таким образом, мы приходим к ответу на основной вопрос: негативное восприятие риска возникает в тех организациях, где система управления рисками является незрелой. В таких организациях риск – это почти всегда потери без возможности заработать (в методологии Deloitte они называются некомпенсируемыми рисками). Иначе говоря, незнание



Турал Гаджнев  
Директор по Консалтингу, Deloitte & Touche LLC

внешних и внутренних факторов, приводящих к убыткам, не позволяет подготовиться и пережить негативные события с минимальными потерями. С другой стороны, не приходится говорить о максимизации прибыли от принятых на себя рисков, так как в подобных организациях, как правило, неизвестна сумма рисков, на которые компания готова пойти. В противоположность компаниям с низким уровнем зрелости системы управления рисками (УР), у компаний с продвинутой системой УР риск – это почти всегда известный внешний или внутренний фактор, с точно рассчитанными последствиями. Кроме того, риск для этих организаций – это не только негативные факторы, последствия которых надо минимизировать. Осознанно взятые на себя риски позволяют почти всегда получать прибыль (Deloitte называет такие риски компенсируемыми). Каким же образом можно дифференцировать компании по зрелости системы УР? Компания «Deloitte» разработала методику оценки системы зрелости УР в организациях. Данная методика является частью системы Risk

Intelligent Enterprise и предполагает 5 уровней зрелости УР, от начального уровня (Initial) до интеллектуального управления рисками (Risk Intelligent) – 5-й уровень.

### ЧТО ЖЕ ХАРАКТЕРНО ДЛЯ КОМПАНИЙ С БОЛЕЕ НИЗКИМ УРОВНЕМ ЗРЕЛОСТИ УР?

Во-первых, система управления внутри самой организации. В компаниях с более низким уровнем зрелости функция управления рисками не выделена в отдельный элемент организационной структуры. Комитеты и другие органы управления часто не выполняют свои прямые функции по управлению рисками. Порой это чисто номинальные организационные единицы, созданные для соответствия различным требованиям законодательства. Во-вторых, технологии зачастую используются не по прямому назначению. В данных организациях система управления рисками не интегрирована в существующую ИТ инфраструктуру и архитектуру. В-третьих, процессы и методики УР. В орга-