



ПРАВЛЕНИЯ И РИСК: РАЗОБРАЛИСЬ ЛИ МЫ В ЭТОМ?

© Октябрь 2014, Garry Honey

gwh@chiron-risk.com



Регулирующие органы продемонстрировали растущий интерес к тому, как Правления управляют рисками и докладывают о них, а в 2011 году Совет по финансовой отчетности Великобритании определил три области для улучшения:

1. **Ответственность за риск.** Правления не приняли коллективную ответственность за риск, прослеживается тенденция отношения к риску как к узкой теме для таких специалистов, как Директор по управлению рисками.
2. **Готовность к риску.** Правлениям нужен лучший способ выражения готовности к риску и терпимости, чтобы показать, что они поняли связь между воздействием рисков и внешними факторами.
3. **Информация о риске.** Правления не уточнили, почему некоторые риски были более значительными, чем другие, а также, что влияет на увеличение и уменьшение риска.

Итак, что изменилось за последние три года? Несмотря на обнадеживающий прогресс в некоторых областях (например, готовность к риску или культура риска), основная проблема по-прежнему существует. Она возникает из-за разницы в восприятии сущности рисков среди членов Правления. Это, в свою очередь, влияет на то, как риски обсуждаются и используются Правлением. Перечислим четыре области, требующие внимания:

- **Восприятие.** Международные стандарты и ведущие специалисты-практики считают, что риск - это неопределенность в будущем, которая включает в себя как благоприятные, так и неблагоприятные последствия. Тем не менее, взгляд на риск во многих залах заседаний Правления ограничивается неблагоприятными событиями, угрожающими непрерывности бизнеса. В результате, управление рисками фокусируется на системах контроля для того, чтобы избежать прерывания бизнеса. Реестр рисков призван обеспечить уверенность в том, что от неблагоприятных последствий можно уклониться, управлять ими или смягчить. Корень проблемы – в фиксации на контроле риска, но неопределенность в будущем контролировать нельзя. Директора должны расширить свое восприятие риска и разработать более эффективные корпоративные стратегии реагирования.
- **Представление.** Риски, как правило, представляются на уровень Правления с использованием двумерной матрицы или «тепловой карты», основанной на вероятности и степени влияния, или срочности и важности. Каждый риск аккуратно размещается в поле, что дает ложное впечатление о том, что он останется там по крайней мере еще на год. Но риски не статичны, и опасно представлять их в таком упрощенном виде. Увеличение и сокращение риска зависит от ряда условных факторов, часто взаимосвязанных, и некоторые риски являются следствием других - у рисков сложная и динамическая природа. Способ представления рисков Правлению должен отражать это, но без чрезмерного усложнения.
- **Продвижение.** Риск и стратегия тесно связаны, и они должны обсуждаться в Правлении и докладываться вместе. Стратегия направлена на будущее, риск – это неопределенность в будущем, и эти два понятия неразделимы. Корпоративная отчетность часто фокусируется на доверии акционеров, и стратегия традиционно представляется как двигатель экономического роста и доходов акционеров, в то время как управление рисками обеспечивает контроль, чтобы заверить инвесторов в существовании условных активов и обязательств. Гораздо лучше было бы, если бы стратегия и риски были представлены вместе в более широком контексте бизнес-модели.
- **Парадокс.** Члены Правления часто не понимают, почему они вообще должны сообщать о риске. Кто выигрывает от разговоров о неопределенностях? Регулирующие органы требуют хорошего управления, в то время как акционерам нужна уверенность. Неизбежно, что эти различные зрители хотят услышать разные сообщения о рисках, потому что материал, важный для одной группы, не имеет отношения к другой. Эта путаница в целях отчетности может привести к тому, что Правления будут давать смешанные сообщения или делать расплывчатые обобщения, которые не удовлетворят ни регулирующие органы, ни инвесторов, ни акционеров, ни аналитиков рынка. Мы должны разрешить этот парадокс.

Итак, к чему мы пришли в сфере управления рисками и отчетности Правления? После мирового финансового кризиса многие организации наняли директоров службы контроля, призванных избегать рисков и оберегать Правления от частого принятия риска. Риск рассматривается в основном негативным образом, а управление и контроль по умолчанию готовят к реагированию на него. Кажется, что путешествие по улучшению осведомленности Правления о рисках только началось, и нам еще предстоит долгий путь.