

*Илья Евстафьев*

# ТОТАЛЬНЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

*Новейший метод  
принятия беспроигрышных  
управленческих решений*

**?** Кризисы –  
неприятность  
или среда  
существования  
бизнеса?



Российский  
опыт реализации

# Илья Николаевич Евстафьев

## Тотальный риск-менеджмент

*Текст предоставлен правообладателем.*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=178243](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=178243)*

*И.Евстафьев Тотальный риск-менеджмент: Эксмо; Москва; 2008*

*ISBN 978-5-699-25926-7*

### Аннотация

Автор не считает риски неизбежным злом. Он предлагает с помощью внедрения продвинутого управления рисками создать в организации сбалансированную систему показателей успешности деятельности, анализировать альтернативные варианты стратегии, обосновывать управленческие решения. Метод «Тотального риск-менеджмента» рассматривается в книге как разновидность известных методик «Тотального менеджмента качества». В связи со значительными пробелами, существующими в стандартах, касающихся управления рисками, автор уделяет особое внимание причинно-следственной модели проявления рисков и методов управления ими. Приведено и проанализировано с точки зрения управления рисками множество практических примеров, как общеизвестных, так и из собственного опыта автора. Даются рекомендации по формированию системы тотального риск-менеджмента в крупной компании. Книга предназначена для топ-менеджеров и управленцев среднего звена.

# Содержание

Предисловие	4
Глава 1	7
1.1. Проблема измерения полезности управленческих решений	7
1.2. Проблема выбора направлений развития	13
1.3. Без риска нет прибыли	19
1.4. Риски охраняют ваш бизнес	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# **Илья Евстафьев**

# **Тотальный риск-менеджмент**

## **Предисловие**

Если несколько лет назад количество специальной литературы и ссылок в Интернете по теме управления риском было весьма ограничено, то сейчас произошел значительный рост интереса к этой теме. Связано это с тем, что все экономические субъекты становятся глобальными игроками. Процессы глобализации привели к тому, что небольшая компания, имеющая завод где-нибудь на Урале, экспортирует свою продукцию в несколько стран, ведет расчеты с поставщиками в нескольких валютах, конкурирует с китайскими и европейскими производителями. Следовательно, приходится работать в условиях растущей неопределенности, учитывая массу случайных факторов.

Однако большинство статей и книг посвящены специальным методам оценки риска (часто имеющим весьма сложный математический аппарат) либо рассматривают только одну группу рисков – финансовые. Роднит все эти работы то, что риски рассматриваются как неизбежное зло.

Но так ли это?

Мы предлагаем отказаться от этого взгляда и использовать оценку рисков как инструмент управления, как возможность получения конкурентного преимущества и даже уничтожения конкурента. Глава 1 этой книги призвана убедить вас в этом.

В последние десятилетия появились стандарты в области управления рисками. Однако информация в них достаточно разрозненна. Можно констатировать, что до настоящего момента у специалистов в области управления не сложилась даже единая терминология. Слово «риск» употребляется очень часто менеджерами, политиками, журналистами. Но что такое «риск»? Построению причинно-следственной модели проявления риска и терминологии посвящены главы 1–7. Из них вы также узнаете:

- Что значит «управлять риском»?
- Как выявлять и формулировать риски?
- С чего начать при составлении реестра рисков?
- Как оценивать риски?
- Как связаны стратегия и риски?

А также получите конкретные рекомендации по методикам, проиллюстрированные примерами.

Главы 8—11 дают введение в метод тотального риск-менеджмента (Total Risk Management). В них вы найдете инструмент управления и пояснения, как его применить для управления процессом улучшения. Мы посмотрим:

● Какие очевидные нерешенные проблемы имеются в современных системах и методах управления.

● Как использовать оценку рисков в качестве инструмента решения этих проблем.

В книге нет ни одного гипотетического примера, все ситуации взяты из реальной практики. Хотя, конечно, не все проекты были завершены или протекали, как рекомендует излагаемая методика.

Главы 12–14 содержат рекомендации по развитию системы управления от стадии, когда управляющий может сказать «я неплохо вооружен против рисков», до момента, когда он скажет «хорошо, что существуют риски, охраняющие мой бизнес». Эти главы покажут, как с помощью оценки рисков вовлечь весь коллектив в непрерывное улучшение процессов предприятия или организации.

Ваш конкурент может купить такое же оборудование, информацию, технологию. Но он не может купить систему управления.

Именно система управления может являться вашим надежным долговременным конкурентным преимуществом!

# **Глава 1**

## **Риски – неизбежное зло или инструмент управления?**

### **1.1. Проблема измерения полезности управленческих решений**

Полезность далеко не всех управленческих решений и технических новаций можно достоверно измерить в денежном выражении. Например, какую прибыль приносят мероприятия по охране труда? Как рассчитать доход от улучшения товарного вида упаковки продукции?

Много лет автор этой книги занимается проблемами автоматизации как в области технологии производства, так и в области информационных систем управления крупным предприятием. Эта книга основана на практическом опыте руководства различными работами и проектами, начиная от внедрения микропроцессорного контроллера, регулирующего подачу сырья по двум-трем параметрам, до проекта освоения мощных систем учета и планирования на уровне крупных компаний и холдингов.

До внедрения этих систем каждая организация сталки-

вается с тем, что одним из самых сложных вопросов является обоснование необходимости внедрения информационных систем и средств автоматизации. Системы стоят дорого, бюджеты на их внедрение сопоставимы с объемом валового продукта предприятий, однако самый важный аргумент при принятии решения часто вслух даже не произносится: «Потому что так делают все конкуренты». В крупных проектах автоматизации редко становятся известны достоверные данные о достижении целей, декларируемых в начале проекта, *в денежном выражении*. Обычно такая информация существует по проектам очень крупным и затратным, реализующим *одну или несколько конкретных бизнес-функций*. Например, внедрение межрегиональной сети продаж, платежей, заказов, отчетности. В этом случае удастся просчитать улучшения по трем важнейшим параметрам деятельности: количество занятых на операции работников, снижение трудозатрат на операцию и иногда увеличение объема продаж.

К этому же классу можно отнести чисто технические проекты: замена одной линейки оборудования или программного обеспечения на новые версии. Здесь удастся достоверно посчитать снижение затрат на обслуживание и поддержку, услуги по программированию и т. д.

Однако в случае комплексной автоматизации бизнес-процессов со сложной логикой полезность затеи предварительно оценить сложно, еще сложнее *в денежном выражении* доказать, что цель достигнута.



Как это происходит в жизни? Идея автоматизации некоего процесса или предприятия в целом возникает в умах менеджеров. Затем рассматриваются некие предложения систем и услуг. Но когда пытаемся оценить полезность затеи, наталкиваемся на то, что наши экономисты не могут этого сделать. Приглашаем носителя высшего знания – консультирующую компанию. У консультантов существует набор «полезностей», которые на завершающей презентации они демонстрируют через свои пышущие энтузиазмом проекторы. Например, при принятии решения о производственной системе это будет примерно следующее:

- снижение складских остатков (называется процент);
- сокращение времени выполнения заказов (называется количество дней);
- далее обычно идут менее измеримые вещи: «улучшение достоверности данных», «улучшение управляемости», измеряются опять же в процентах, как уменьшение морщин от крема.

Это заключение стоит больших денег и благодаря авторитету консультирующих компаний годится лишь для сообщения на совете директоров или для отчета перед собственниками. Доказательств достоверности обычно и не требуется опять же ввиду невероятно высокого авторитета консультирующей компании.

Еще одно наблюдение: при планировании внедрения системы управления производством и сбытом одного произ-

водителя на одном предприятии две группы консультантов выдали заключения по экономии, снижению и увеличению объема продаж, различающиеся на порядки! Они объяснили это «разницей применяемых методик расчетов». Но какая методика точнее? Ведь деньги предприятия – вещь вполне объективная для его собственников!

Поведение компаний при принятии решений по автоматизации в большинстве случаев напоминает поведение человека, выбирающего автомобиль, то есть играют роль три критерия: «это мне по деньгам», «это мне нравится» и «это подходит по уровню престижности». В конце проекта руководство контролирует достижение целей технического задания. К вопросу о достижении заявленных консультантами показателей по снижению остатков и уменьшению времени исполнения заказов возвращаются крайне редко.

Жизнь показывает, что предприятия, своевременно не принявшие решение об освоении информационных систем, утрачивают позиции на рынке. Причем в современной ситуации это не зависит от того, сделано ли достоверное обоснование внедрения или нет. Очевидно, польза от этого есть в любом случае, только традиционными методами достоверно оценить ее не представляется возможным. Не пытаюсь оспорить в целом важность и значимость мероприятий по автоматизации для управляемости и, в конечном счете, успешности предприятия, тем не менее отметим, что существует целый класс проектов огромной стоимости, которые прово-

дятся без настоящей оценки их эффективности *в денежном выражении*.

А как быть с оценкой полезности мероприятий в областях деятельности, где финансовая прибыль не является целью существования? Скажем, как оценить пользу от реорганизации структуры министерства? Изменения военной доктрины? Принятия вообще любого политического решения?

XX век помимо замечательных изобретений принес удивительные открытия в области методов производства и управления. Собственно, без этих открытий и изобретения никогда не дошли бы до массового потребителя (например, автомобиль без конвейерного метода сборки). Можно даже сказать, что *методы производства и управления* создали массового потребителя (авторучка или часы сто лет назад были дорогими вещами, доступными не каждому). Но за всеми этими методами стоит идея, что все можно *исчислить и оценить*. Сами по себе идеи конвейерной специализации операций, процессного подхода, бережливого производства и прочего, чем был так богат ушедший век, известны очень давно (о чем мы еще будем говорить в этой книге). Новым было то, что двадцатый век все пытался просчитать и оценить. Качество: что это? Эффективность: как измерить? Почему скорость процесса должна быть именно такой? Какие параметры инфляции желательны? Люди создавали модели всегда, это, собственно, и есть сущность человеческого мышления. Но в двадцатом веке они с огромной энергией и

старанием пытались придумывать параметры и единицы измерения для своих моделей.

Эта книга – главным образом попытка ответить на фундаментальный вопрос: *может ли вообще существовать единая система измерения (система отсчета) для оценки полезности (успешности, целесообразности) общественной человеческой деятельности и принимаемых человеком решений (в области производства, политики, вообще любой деятельности)?*

Если такую систему можно предложить, то встанут следующие вопросы метода.

1. Как построить такую систему измерения для конкретного вида деятельности, конкретной компании, конкретного производственного процесса, проекта или изделия?

2. Как дать *количественную* оценку? Какие методики измерений можно использовать?

И, наконец, мы должны понять, *как организовать* действие этого механизма в условиях конкретной компании, государственной структуры или любого другого объединения людей, собравшихся вместе для достижения неких единых целей.

## **1.2. Проблема выбора направлений развития**

Деятельность современной компании сложна и многогранна. В XIX веке в эпоху «дикого» (т. е. по-настоящему рыночного) капитализма сформировалась точка зрения, что единственная цель существования предприятия – это получение прибыли. Интересно, что этот взгляд активно продвигали марксисты. Позднее это мнение стало общепринятым, и в соответствии с ним в XX веке были сформированы наборы экономических показателей деятельности предприятия.

Такой односторонний взгляд привел к большим недоразумениям и великим бедствиям прошлого века, и в конце концов было признано, что и трудящиеся имеют свои цели и являются активной стороной. После того как к середине века в развитых странах было достигнуто некоторое равновесие в интересах труда и капитала, обнаружились огромные экологические опасности. Глобализация производства продукции, предложение большого числа идентичных по свойствам товаров привели к развитию борьбы за потребителя способами, которые требуют значительных затрат (реклама, упаковка, специфические методы доставки и обслуживания).

Помимо основной производственной и сбытовой деятельности предприятие вынуждено заниматься:

- 1) поддержанием инфраструктуры, ремонтами и техниче-

ским обслуживанием;

2) мероприятиями по снижению затрат;

3) программами оптимизации численности, повышения квалификации персонала;

4) программами в области качества.

Существуют программы, связанные с большими затратами, однако необходимые для удержания позиций на рынке и сулящие будущие прибыли:

1) проекты разработки и внедрения новых видов продукции;

2) программа технического перевооружения, исследовательская деятельность.

Помимо этого, предприятие ведет работы в областях, которые ложатся на себестоимость, хотя и не приносят добавленной стоимости:

1) мероприятия в области промышленной безопасности и охраны труда;

2) экологические программы;

3) общественные и социальные программы компании.

В каждом из этих мероприятий и проектов заняты люди, каждое из них требует затрат. Каждому специалисту его задачи кажутся приоритетными, к тому же он несет ответственность за свои проекты независимо от того, было ли обеспечение его мероприятий достаточным.

Все это весьма противоречивые задачи, иногда приводящие к возникновению взаимоисключающих проектов.

Достаточно большую путаницу вносит и растиражированная в тысячах учебников точка зрения, что процессы предприятия делятся на «основные» и «вспомогательные». «Основные» – это добавляющие стоимость продукта, «вспомогательные» – все остальные. Обычно тут же следует разъяснение, что «вспомогательные» на самом деле тоже очень важны. Вопрос, насколько важны, остается как бы на усмотрение руководителя. Однако в слове «вспомогательный» заложен смысл – «то, без чего в крайнем случае можно обойтись». В смысле денег и распределения бюджета крайний случай наступает довольно часто: нужно платить налоги, увеличиваются тарифы на перевозки, дорожают энергоносители и т. д. Соответственно «вспомогательные» процессы (а тем более программы на их модернизацию) финансируются часто по остаточному принципу.

Сама идея, что могут существовать процессы, добавляющие стоимость и не добавляющие, – одна из вредных идей XX века (наследие марксистского взгляда, что прибыль – единственная цель существования предприятия). Если радикально применить определение «основных» и «вспомогательных» процессов, то все процессы являются вспомогательными, кроме основной производственной цепочки!

### ВАЖНО

Компания, отказавшаяся от модернизации «вспомогательных» процессов (развития системы управления, автоматизации, утилизации отходов и

программ повышения квалификации), – это всегда компания-неудачник, которая просто-напросто не может свести концы с концами, загнивающая в канун прихода новых собственников.

Но, тем не менее, сколько же тратить на экологию? Сколько процентов от продукта предприятия должно идти на информационную инфраструктуру? Насколько важны программы подготовки персонала в сравнении с программой модернизации оборудования?

Например, широко распространена точка зрения (поддерживаемая известными изданиями и консалтинговыми компаниями), что «предприятие достаточно тратит на информационные технологии, если эти затраты составляют не менее 1 % от валового продукта компании». Почему не 1,5 или 2,07 %? Куда оно тратит эти средства, получается, тоже не имеет значения?

Вот еще примеры вопросов, ответы на которые приходится искать, но для *вычисления* которых не существует методик: сколько тратить на рекламу? Насколько целесообразно дополнительное медицинское страхование?

Еще в начале – середине XX века методик поиска ответов на эти вопросы не существовало. Эти вопросы почти полностью решались представлениями, предположениями и интуицией менеджеров, то есть абсолютно субъективно. Отдельные стороны деятельности регулировались государством (экологические нормативы, вопросы промышлен-



ной безопасности опасных объектов). Договоры с профсоюзами регулировали, например, вопросы улучшения условий труда.

То, что некоторая сторона деятельности предприятия зависит от таланта и компетентности менеджеров, – само по себе является большим риском. Согласно победившему в XX веке подходу все должно быть объективно измерено, исчислено и регламентировано.

С развитием процессного подхода, распространением идей бережливого производства и средств вычислительной техники делались попытки создать методики объективного формирования, учета и расчета потребности предприятия в изменениях, более того – оценки целей предприятия. К настоящему времени наиболее комплексная и распространенная система – это разновидности методики BSC (в русском переводе принято название «система сбалансированных показателей»). В основе методики лежит формирование системы показателей процессов, вытекающее из стратегических целей компании.

Известны удачные и неудачные примеры применения методики сбалансированных показателей. В отдельных случаях достигался ожидаемый собственниками и топ-менеджментом эффект, в других – явных положительных результатов не было, хотя отдельные цели проекта были достигнуты.

Почему? Ответ следующий: хотя сами показатели могут быть измерены и достигнуты, но определение важности от-

дельного показателя в общей системе – это опять же вопрос интуиции составителя.

Это означает, что существующие системы принятия решений страдают *произвольностью*.

## 1.3. Без риска нет прибыли

Существует один фундаментальный факт, который настолько очевиден, что даже не осознается: *любая прибыль (любая польза, любой успех, любой результат) возникает в результате риска.*

В то же время обычный взгляд на проблему риска таков: *любая прибыль сопровождается риском.* Звучит почти одинаково, однако именно исходя из этого риск рассматривается как неизбежное и абсолютное зло. Анализ и оценка риска, таким образом, служат только для устранения или снижения уровня риска. А идеальный способ ведения дел представляется таким, чтобы все риски были сведены к нулю. «Вот вам деньги, и обеспечьте постоянную гарантированную прибыль», – вот мечта инвестора. Возможно ли это?

Мир, в котором мы живем, устроен так, что всегда следует приложить некоторые усилия, вложения, чтобы получить результат. Инвестиции всегда предшествуют прибыли. Даже если человек решился на такое безопасное предприятие, как, например, посадка яблони перед окошком, мало ли что может этому помешать...

Хорошо известен также факт: *чем выше уровень риска в данном сегменте рынка, тем выше норма прибыли.*

Безошибочно действовать может лишь тот, кто знает будущее. Если я знаю котировки акций на день вперед, я все-

гда буду в плюсе от своих операций.

Представим, что момент извлечения прибыли и момент инвестиции – один и тот же момент. Очевидно, что прибыль всегда будет равна нулю. Любое следствие возникает в результате причины. Любой успех – это награда за усилия. Любая прибыль – результат инвестиции, т. е. всегда имеет место некоторый период времени, когда инвестиции уже сделаны, ресурсы потрачены, а прибыли или любого другого полезного результата еще нет.

Эти несложные рассуждения позволяют понять, что, поскольку существует временной интервал между инвестицией, или приложением каких-то усилий, или началом любой деятельности и результатом, всегда имеется *вероятность проявления* неких негативных факторов, меняющих результат, нарушающих планы, требующих дополнительных ресурсов и времени на их преодоление. Так устроен мир. А раз так устроен мир, то это не плохо и не хорошо – так есть. И если мы привыкли считать риски абсолютным злом, то, может быть, это просто проявление одностороннего взгляда?

Попробуем взглянуть на эту проблему по-другому. Попробуем в самом факте неизбежности рисков найти положительные стороны.

### ВАЖНО

Благодаря наличию рисков вы можете занять свое место под солнцем.

Многие значительные технические новации были сдела-

ны в гараже, или парой энтузиастов, или студентом во время выполнения курсовой работы. Почему крупные компании, имеющие огромные исследовательские отделы, не сделали их раньше? Потому что крупные компании не могут рисковать. «Не могут» в данном случае означает «не могут себе позволить», «не имеют механизма управления рискованными проектами», «не поощряют риск». Системы принятия решений в крупных компаниях тяжеловесны, требуется значительное время на согласование любого вопроса. В крупной компании всегда сразу возникает вопрос «продадим ли мы это?».

Одинокому ученому-энтузиасту или группе друзей-программистов нечего терять, они могут заниматься чем угодно, часто даже не продумывая серьезно коммерческие перспективы своих проектов. Почти всегда маленькой компании удастся развиваться в секторе, где риски относительно высоки, и крупные компании просто не желают туда входить.

## 1.4. Риски охраняют ваш бизнес

Риски предприятия можно разделить на две большие категории. Одни влияют на изменение выручки от продаж, вторые способствуют повышению себестоимости продукции. Знание любого дела – это знание технологии плюс понимание рисков. Поэтому даже если вы заняты прибыльным, перспективным и интересным делом, не все вокруг стремятся немедленно купить такое же оборудование и заняться тем же самым. Потому что именно вы научились поддерживать себестоимость продукции на приемлемом уровне и обеспечивать определенные объемы продаж при выгодной для себя цене.

Оборудование купить легко, а вот знания о рисках, с которыми связано владение этим оборудованием, купить невозможно.

Наконец, самое главное – все участники рынка, вся ваша отрасль, любая сфера человеческих занятий подвержены рискам. Все ваши конкуренты испытывают на себе действие неблагоприятных факторов. Вот что говорит об этом один из крупнейших авторитетов в мире спортивной стрельбы, воспитатель чемпионов Билл Пуллэм:

«Одна из характерных черт стрелков-чемпионов заключается в том, что они не бывают потрясены, сделав плохой выстрел... Вам может показаться, что операторы стрельби-

ща намеренно выводят вас из себя, может показаться, что ветер и дождь делают стрельбу невозможной, но вы должны держать себя в руках. Более того, вы должны смотреть на всякие неблагоприятные условия как на своих союзников – они могут вывести из себя других участников соревнования, и тогда вы их побьете. Неблагоприятные условия действуют на всех. Естественно, что неблагоприятные условия снизят ваши очки, но даже если ваш результат снизится, работайте внимательнее всех, и все потеряют больше очков, чем вы».

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.