

ПРЕВЕНТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ИЛИ НИКТО НЕ ОЖИДАЛ

Андрей Гриненко,
управляющий филиалом
ЗАО «СЖС Восток Лимитед»
в г. Новокузнецке

Дмитрий Никитин, менеджер
по управлению рисками
ЗАО «СЖС Восток Лимитед»

**РУССКИЙ «АВОСЬ»
НАЛОМАЛ НЕМАЛО
ДРОВ В ХОДЕ
РОССИЙСКОЙ ИСТОРИИ
И ОХВАТИЛ ВСЕ СФЕРЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЯН.
ОСОБЕННО НАГЛЯДНО
ОТСЛЕЖИВАЮТСЯ
ПОСЛЕДСТВИЯ
НЕКАЧЕСТВЕННОГО
УЧЕТА РИСКОВ,
А ЗАЧАСТУЮ И ЕГО
ПОЛНОГО ОТСУТСТВИЯ
В ПРОМЫШЛЕННОМ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ.
ПАЛЬМУ ПЕРВЕНСТВА
ПО НЕПЛАНОВЫМ
УБЫТКАМ И ПОТЕРЯМ,
БЕЗУСЛОВНО, ДЕРЖАТ
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ
ПРОЕКТЫ**

Причем эти значительные убытки возникают не только в ходе реализации технологически сложных и длительных строек, но и являются нарастающим итогом, который складывается из череды регулярных ошибок, допускаемых в небольших, но периодических проектах модернизации и реконструкции производств.

Широко обсуждаемая в Европе тенденция распространения технологий превентивного управления, или «риск-менеджмента», с трудом переходит границы нашей страны. В России более 70% инвестиционных проектов реализуются без использования методик превентивного управления. Причем подавляющее число проектов реализуемых с применением этих методик, приходится на северо-западные и центральные регионы страны.

Почти 30% компаний, управляющих рисками, по их собственным заявлениям, делают это для выхода на IPO, повышения рейтинга или по другим причинам, не связанным с достижением стратегических целей. А значит, не связанным и с рисками, возникающими при реализации инвестиционных проектов.

Бытует мнение, что руководитель проекта должен качественно управлять проектом, а не его рисками. Такое мнение ошибочно.

Для профессионального руководителя проекта совершенно нормально принимать на себя риски, при наличии эффективной системы управления ими. Каждый риск имеет свою стоимостную характеристику и может быть оценен в структуре затрат проекта.

Среди инвестиционных рисков следует выделить три наиболее значимых типа: значительное удорожание инвестиционных проектов по сравнению с запланированным бюджетом; значительный срыв графика реализации проекта; несоответствие фактических результатов запланированным требо-

ваниям по качеству. Каждый из этих типов является своего рода последовательным риском, зависящим от массы других, более мелких, которые на карте рисков можно выстроить в виде широкой иерархической структуры.

Некоторые компании внедрили методики превентивного управления. Но лишь малая их часть эффективно практикует риск-менеджмент. К слову, лишь 30% компаний, применяющих методики управления рисками, делают это системно.

Большинство руководителей отказывается от управления рисками после одной неудачной попытки, как правило, реализованной небольшими затратами с привлечением неопытных или неэффективных риск-менеджеров. Несмотря на это, и сегодня 44% опрошенных группой ММС компаний (среди тех, кто планирует или уже управляет рисками) считают, что наиболее эффективно делать это собственными силами. Пятая часть опрошенных хотела бы скомбинировать внутренние и внешние ресурсы и лишь 36% планируют привлечь внешних консультантов. Возникающие дополнительные расходы в этом случае несопоставимо малы по сравнению с возможными потерями в случае ошибки. Вероятность ошибки определяется в таком случае низкой эффективностью работы собственного персонала, так как для качественного управления рисками необходима целая команда профессионалов, состоящая как минимум из координатора работы, специалиста по оценке рисков, специалиста по ИТ-поддержке, аналитика производственных рисков, аналитика рисков ОТиТБ и экологических рисков, аналитика рыночных рисков, аналитика прочих групп рисков. Кроме того, абсолютное большинство компаний, не использующих внешний профессиональный



ресурс, делают упор на экспертную оценку, пренебрегая математической оценкой, как «совсем уж сложной процедурой». Между тем качество этих двух методик существенно различается. При применении математического моделирования учитывается огромное множество допущений и влияющих факторов. Такие математические модели оценки вероятностей и последствий риска были неоднократно проверены на практике и дают высокий результат в задачах сохранения инвестиций. Экспертный же подход полностью основан на субъективном мнении человека, специалиста по управлению рисками. Это, безусловно, дает положительный эффект при высоком уровне профессионализма эксперта, но приносит ряд дополнительных рисков, стандартно возникающих при воздействии человеческого фактора. Конечно, необходимо признать, что все риски реального сектора невозможно оценить количественно и экспертная оценка играет немаловажную роль при управлении рисками, однако она не должна превалировать над математической, если мы хотим чувствовать себя наиболее защищенными.

Когда речь идет об оценке рисков более глобального, комплексного проекта, который рассматривает в виде дохода не выручку от реализации минерального сырья (например, угля), а выручку от реализации конечного продукта, в который оно перерабатывается (например, электроэнергии), количество рисков значительно возрастает. Как следствие, экспертный метод оценки теряет свой вес и свою эффективность.

В качестве яркого примера можно рассмотреть такой проект, как комплексное перевооружение производства крупнейшей угледобывающей компании Германии, концерна RAG. В 2007 году правящая коалиция Германии совместно с концерном RAG объявила о прекращении добычи каменного угля в стране к 2018 году. Принятию этого решения предшествовали колоссальные расчеты перспектив развития компании, отрасли и страны, и в том числе комплексная оценка всех рисков этого проекта. Примененная модель математической оценки учитывала огромное множество влияющих факторов, как экономических, так и факторов социальной, политической сферы, проблемы трудоустройства и образования людей, возможные последствия в международных отношениях и прочее.

Риски таких проектов могут быть оценены только с широким применением современных программ математического моделирования.

В этой статье мы говорим о превентивном управлении именно инвестиционными проектами, что, вероятно, должно вносить свои коррективы в стандарты работы риск-менеджера, ограничивая время, размер и вероятность реализации рисков. Можно предположить, что в случае инвестиционного проекта для внедрения методик риск-менеджмента необходим меньший спектр анализируемых ситуаций и их возможных последствий, чем при внедрении риск-менеджмента на глобальном корпоративном уровне. Ведь проект имеет свой ограниченный бюджет, ограниченный график, ограниченные человеческие и материальные ресурсы. Однако риски проекта отнюдь не ограничиваются его ресурсами. Горизонт таких рисков гораздо более широк и с определенной долей вероятности может оказать влияние на всю компанию. Например, рыночные последствия (отличное от запланированного распределение рынка и развитие конкурентов), социальные последствия (незапланированное сокращение персонала и невыполнение взятых на себя социальных обязательств в случае неуспеха проекта), имиджевые последствия и прочее. Согласно оценке Marsh and McLennan, риски инвестиционных проектов занимают 18-процентную долю в общем объеме рисков, оказывающих влияние на деятельность компании. Это является второй наиболее значительной группой рисков, уступающей лишь рискам, связанным с нехваткой квалифицированного персонала.

Именно поэтому роль управления рисками компаний, а особенно рисками инвестиционных проектов реального сектора, так велика. Важно понимать, что риск-менеджмент является не затратами, а инвестициями.

1. Программа управления рисками Группы SGS.
2. Форумы LinkedIn Group: Monte Carlo Simulation, Excel and Model Risk. Модератор — Gavin Lawrence, директор по риск-менеджменту SGS Group.
3. Кунин В.А. Диссертация «Превентивное управление рисками промышленного предпринимательства», 2011.
4. Исследование Marsh and McLennan Companies «Состояние и развитие корпоративного риск-менеджмента в России», 2008.
5. УДК 31:622.3 Э.Ю. Черкесова, Шахтинский институт (филиал) Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института), «Особенности экономической оценки угольного месторождения в условиях его инновационного освоения».