

## Центр управления рискам (Risk management center)

### ПРОБЛЕМА

Экономика становится мобильной, активной, информационной, высокотехнологичной и гибкой. Всё больше и чаще приходится рисковать, предлагая новые идеи и продукты для различных рыночных сегментов. Теперь уже не являются чем-то необычным и удивительным стартап-проекты, краудфандинг, венчурное инвестирование, онлайн-офисы, профессиональный фриланс и т.п. Бизнес всё активней прибегает к новым решениям и взаимодействию с потребителями, всё интенсивней пользуется растущими массивами информации и кооперированию с другими экономическими субъектами.

Количество рисков постоянно растет, но не каждая компания может позволить иметь в своей структуре профессиональных риск-менеджеров, которые могли бы остановить бизнес у черты, за которой риск неоправданно велик. А если бизнес строиться в своей основе не на материальных фондах, а на идеях и знаниях, то управление рисками является важной точкой не только его роста, но и, в первую очередь, самосохранения.

Потерять бизнес можно в считанные дни в результате различных непредсказуемых или слабо прогнозируемых событий. А значимый ущерб существенно способен затормозить развитие компании или ослабить её позиции позволив конкурентам завладеть долей рынка. В таких случаях бизнесу требуется помощь.

***Кто и как сможет оказать профессиональную помощь бизнесу в управлении рисками?***

### КОНЦЕПТ

Экономические субъекты подвергаются множеству рисков в своей деятельности. И этот перечень постоянно расширяется и будет расширяться в результате повышения сложности используемых технологий и технологических инструментов, а также в результате все интенсивного и тесного взаимодействия субъектов. Сегодня каждый бизнес зависит не только от себя, но и от множества других бизнесов. Если компания не хочет потерять всё в одночасье и столкнуться с непреодолимыми последствиями чрезвычайного события, она должна задумываться и защищаться от наиболее вероятных и губительных рисков. В одиночку никакой бизнес не справиться.

Современная экономика должна предложить компетентные центры управления рисками, которые обладают знаниями (актуальной информацией и профессиональным опытом), инструментами (методиками и технологиями предупреждения, ликвидации, компенсации рисков и восстановления после наступления риск-событий), программами обучения и «продуктами» (понятными, монетизируемыми и удовлетворяющими потребности клиентов в части управления рисками).

***Центр управления рисками (англ. risk management center) – компетентный бизнес по предоставлению услуг различного уровня и детализации по управлению рисками для определенного круга экономических субъектов.***

## ПОТРЕБНОСТЬ

Остановимся подробнее на потребности бизнеса в управлении рисками.

### Условия возникновения потребности

Потребность в управлении рисками всё более очевидна для активно развивающегося бизнеса, и она основывается на следующих основных предпосылках.

#### 1. Интенсивная среда

Активность компаний, их тесное интегрирование, кооперация, взаимодействие приводят к нарастанию интенсивности коммерческих транзакций в различных отраслях глобальной экономики. Перенасыщение информационными технологиями создает условия, при которых нет необходимости искать нужные данные, идеи или знания, а требуется уметь отбирать среди них наиболее ценные.

Сменяемость технологий производства, интенсивное обновление моделей и версий товаров, работ, услуг способствует постоянному изменению и перетеканию как рыночных сегментов, так и рынков в целом. Такая интенсивная среда создает бизнесу множество проблем, за которыми свои риски, свои ошибки, но и свои возможности.

#### 2. Избыток информации

Компании постоянно сталкиваются с новой информацией и заниматься в полном объеме всеми аспектами ведения бизнеса слишком сложно. Иметь профессионалов широкого профиля невозможно, а иметь в своей команде множество экспертов, которые специализируются на конкретных технологиях – слишком дорого. Кроме того, в избыточных объемах информации нужно уметь находить ценное и объективное. На это нужны силы и время. Не каждый бизнес успевает следить за своим рынком и уж тем более, не каждый бизнес будет успевать следить за такими специальными направлениями менеджмента как управление рисками.

#### 3. Мобильность и сосредоточенность бизнеса

Компании на сегодняшних «высокоподвижных» рынках имеют мало шансов на настоящему значимый успех, если не обладают достаточной мобильностью и сосредоточенностью на результат. В связи с этим не все имеют силы выделять ресурсы на второстепенные бизнес-процессы, даже если понимают их значимость.

Предприниматель, понимая определенный риск, может не прибегать к технологиям его управления, полагаясь на низкую вероятность такого неблагоприятного события и на возможность реализовать поставленную цель до его наступления. Тем самым бизнес может поставить себя в исключительно сложную рисковую ситуацию неустойчивую даже к второстепенным проблемам. Но у него порой нет другого выхода: или сосредоточиться и успеть решить свою основную задачу или существенно затормозиться и уделить время сопутствующим вопросам защиты бизнес-модели. Предпочитая первый вариант, компании приходят к решению таких задач как управление рисками слишком поздно. Иногда настолько поздно, что это не помогает сохранить достигнутое.

#### 4. Тяжелые последствия для бизнеса

Управление рисками – это важная потребность бизнеса, которая непосредственно вытекает из базовой потребности в обеспечении безопасности. А такая потребность иногда выше чем необходимость интенсивного роста и захвата новых сегментов рынка. Затягивание с её решением почти всегда связано с более тяжелыми последствиями для бизнеса.

#### 5. Конкуренция за ресурсы

Возрастающее количество идей всё больше конкурирует за ограниченные объёмы доступных ресурсов. Стабильности это не прибавляет. Риски здесь также присутствуют.

С другой стороны, отвлекать финансовые ресурсы, которые весьма ценны для бизнеса, на создание собственной «эшелонированной» системы управления рисками могут себе позволить единицы.

## 6. Неопределенность целей

Активность рынков и экономических субъектов заставляет компании всё чаще изменять своим стратегиям и первоначальным целям. Переменчивость рынков, действия конкурентов, сделки с поставщиками, государственное регулирование – эти и другие факторы постоянно вносят коррективы в стратегические цели, перспективные программы и проекты, оперативные и тактические планы. Изменяются цели и задачи, изменяются и риски, связанные с ними. Возникает своеобразная «неопределенность» целей, характеризующая тем, что при первичной их постановке есть достаточно существенная вероятность её изменения со временем. А вероятности – это зона внимания и ответственности риск-менеджмента.

## 7. Четкость понимания рисков и методов управления ими

Не каждый бизнес способен четко понимать риски и понимать полный набор характерных для него рискованных ситуаций. И тем более не каждый бизнес будет пытаться освоить разные методы управления рисками. Из этого напрямую следует не полное понимание важности и особенностей таких способов управления рисками как страхование, диверсификация, хеджирование, инвестирование, профилактика, резервирование.

## Характеристики потребности

Можно дать следующую качественную оценку потребности бизнеса в компетентном получении услуги по управлению рисками.

### 1. Профессионализм – знания, опыт, квалификация

*Требуется профессиональный подход.*

Компания, которая ищет не пути построения собственных бизнес-процессов риск-менеджмента, а партнерских услуг в этой области ожидает профессионального экспертного подхода основанного, по крайней мере, на ответственности, глубоких знаниях, практическом опыте и подтвержденной квалификации.

### 2. Оперативность – предупреждение, поддержка

*Требуются не только плановые консультации, но и оперативная поддержка по разным вопросам.*

Как правило, на решение большинства срочных проблем можно потратить гораздо больше времени, чем кажется на первый взгляд. По крайней мере, всегда можно без значительного ущерба, «стабилизировав» ситуацию взять паузу на сутки. Но в условиях, когда бизнес входит в неблагоприятную ситуацию ему требуется определенная доля управленческой уверенности. Кто-то должен подсказать какие действия можно предпринять и на что можно рассчитывать в условиях того или иного рискованного события. Тем более если была проведена предварительная работа по предупреждению рисков. Поэтому от консультантов по риск-менеджменту бизнес всегда будет ждать не только плановой работы, но и поддержки в непростой для себя период. Ровно так, как при наступлении страхового события, предприниматель ожидает определенной реакции страховой компании.

### 3. Релевантность – соответствие особенностям и актуальность данных

*Требуется быть всегда в курсе.*

Если компания обращается к аутсорсингу, то она очевидно желает перепоручить важные бизнес-процессы профессионалам, которые обеспечат их эффективное и соответствующее текущей рыночной ситуации выполнение. Имеется ввиду и отслеживание новых технологий, которые связаны с такими бизнес-процессами, и применение современных средств, и владение актуальной информацией. Кроме того, при

обращении к аутсорсингу, бизнес всегда желает получать не стандартный набор опций, а индивидуализированный их набор.

#### 4. Аутсорсинг – услуга постоянная, но по запросу

*Требуется постоянная поддержка, в том числе по запросу.*

Учитывая отказ от собственной реализации бизнес-процессов риск-менеджмента и обращение к аутсорсинговой компании, следует говорить, что такому бизнесу требуется не постоянная поддержка в данном вопросе, а предоставление услуг по запросу. Бизнес не готов уделять время этому направлению менеджмента, но готов пользоваться услугами профессионалов по необходимости.

#### 5. Понятность – что получаем и за что платим

*Требуется четкое понимание бизнеса полезности риск-менеджмента и необходимости пользоваться им на условиях аутсорсинга.*

Сложность в реализации, например, страховых услуг состоит в том числе в непонимании их важности и необходимости. По некоторым особо критичным рискам законодательно вводится обязательное страхование. Но действительно, малопонятным является тот факт, что предприниматель должен оплачивать собственными деньгами страхование от некоторого неблагоприятного события, которое может и не произойти. Зачем тратить значимые финансы на страхование от маловероятных рисков, когда есть более насущные проблемы и задачи. В этом случае риск-менеджмент должен донести весьма простую мысль, что страхование в разы эффективней и полезней, если является одним из инструментов защиты бизнеса от рисков, а риски в целом непосредственно влияют на существование бизнеса. Только в комплексе мер управления рисками страхование становится понятным и приемлемым. Кроме того, затраты на страхование очевидным образом уменьшаются при выполнении мероприятий по предупреждению рискованных ситуаций.

#### 6. Сообщество – не индивидуальный опыт

*Требуется решение в рамках бизнес-сообщества.*

Зависимость от других экономических субъектов и зависимость от рыночного окружения, предопределяет желание бизнеса быть «не хуже других». Единственная правовая и честная возможность пользоваться общим опытом – это взаимодействие с профессионалами, которые работают с несколькими структурами. Некий центр компетентности, который не только обращает внимание на особенности конкретного бизнеса, но и учитывая опыт нескольких субъектов, может формировать взвешенное мнение и получать объективные знания, опыт, а также разрабатывать применимые инструменты. Тем самым работа такого центра компетенции позволяет стабилизировать в определенном смысле не только конкретные бизнес-модели, но и партнерское взаимодействие.

#### 7. Комплекс – решить максимальное количество вопросов

*Требуется решать не только очевидные проблемы, которые стоят перед бизнесом сегодня, но и предлагать решение проблем, которые будут актуальны завтра.*

Риск-менеджмент управляет вероятностными событиями, а поэтому неизбежно прогнозирование, ожидание, предупреждение. Обращаясь к профессионалам в сфере управления рисками, предприниматель вправе ожидать, что ему предложат решить полный спектр вопросов по защите его бизнеса или, по крайней мере, укажут на него и подскажут на что обратить пристальное внимание.

#### 8. Выбор – разные варианты

*Требуется предоставить выбор по цене и качеству.*

Любые аутсорсинговые услуги, а особенно услуги управления рисками, требуют гибкого подхода и вариативности. Бизнес должен получать возможность осознанного выбора, что сделать сегодня и сколько за это заплатить, а что оставить на потом и чем это может грозить. Риск-менеджмент не может гарантировать наступление рискового

события и не может гарантировать стопроцентную защиту от него. Поэтому окончательное решение должен принять непосредственно экономический субъект и это решение должно быть всесторонне обдумано и обосновано.

## 9. Доступность – разумная цена

*Требуется установить разумное вознаграждение за услуги управления рисками.*

Управление рисками – это сложное, неочевидное и вероятностное направление менеджмента. Зачастую недорогие меры по предупреждению позволяют избежать критичных и дорогостоящих рисков событий для бизнеса. Но оценить последствия рисков события, которое не наступило в результате принятых вовремя мер, крайне сложно. Соответственно и оценить цену тех услуг, которые были оказаны для защиты бизнеса от рисков события весьма непросто. Должен достигаться определенный компромисс в договоре на оказание услуги по управлению рисками между клиентом и аутсорсинговой компанией. С одной стороны усилия исполнителя должны быть в должной мере вознаграждены, а расходы заказчика не должны быть непомерно высоки. Услуга по управлению рисками для бизнеса должна оставаться доступной по цене.

## Текущая ситуация

Разберемся, какие услуги наиболее доступны бизнесу для своей защиты от рисков событий.

### Страхование

Наиболее распространенным и простым средством было и остается для компенсации рисков бизнеса – страхование. На рынке множество страховых компаний с различными страховыми продуктами. Однако по своей сути страхование – это инструмент возмещения расходов после возникновения и завершения рисков события. Причем инструмент, который в полной мере не всегда способен спасти бизнес.

Чего не хватает страхованию с точки зрения рассмотренных ранее характеристик потребности в услугах по управлению рисками:

- в части оперативности – страховые компании, как правило, оперативно подключаются к решению вопроса о возмещении при наступлении страхового случая, но они не могут ничем помочь до его наступления или в период его воздействия; хотя в некоторых случаях поддержка непосредственно перед наступлением рисков события и во время его действия может помочь застрахованному субъекты минимизировать неблагоприятные последствия и уменьшить страховые выплаты;

- в части релевантности – множество гибких страховых продуктов не могут в полной мере подстроиться под конкретный бизнес и уж тем более они слишком долго подстраиваются под конъюнктурные факторы;

- в части понятности – страховые продукты понятны как таковые, но малопонятны как инструмент управления рисками; бизнес чаще предпочитает отказываться от необязательных платежей и экономить финансовые ресурсы, с другой стороны страховые компании не готовы предлагать высоко рискованные продукты без убедительных действий бизнеса по профилактике рисков;

- в части совместных действий – страховые компании работают индивидуально с каждым клиентом и предлагают в основном типовые продукты, разрабатываемые с точки зрения собственной безопасности в отношении страхуемых рисков; опыт, получаемый по каждому страховому полису учитывается в основном, как статистические данные для определения целесообразности и стоимости страхового продукта;

- в части решения комплекса проблем – страхование решает конкретные вещи и является только одним из инструментов компенсации потерь в связи с наступлением страхового события;

- в части доступности – страховые продукты доступны широкому кругу юридических лиц; однако существует определенная проблема в понимании их использования бизнесом для комплексной защиты от рисков событий.

## Консалтинг

Если бизнес заинтересован развитием риск-менеджмента, он может воспользоваться услугами сторонних консультантов. Широкий спектр услуг в основном сводится к отдельным решениям, которые бизнес должен встроить в свои процессы. Обращаясь к консалтингу по управлению рисками, компания в том или ином виде должна начать внедрение риск-менеджмента в свою модель бизнеса. В противном случае взаимодействие с консультантами будет мало эффективным.

Консалтинг в сфере управления рисками:

- в части оперативности – имеет весьма ограниченное применение и не доступен оперативно в большинстве случаев;

- в части релевантности – обладает весьма высокими показателями и как любой конкурентный бизнес должен следовать за инновациями и эффективными инструментами защиты от рисков событий;

- в части понятности – обращение к консультантам по управлению рисками – это осознанный шаг любого бизнеса, а значит, как правило, он понимает для каких целей пользуется услугами консультантов и сколько готов за это заплатить;

- в части совместных действий – консультанты по управлению рисками взаимодействуют с несколькими клиентами и поэтому могут себе позволить обобщать знания и опыт и предлагать решения как для конкретного клиента, так и для некоторого бизнес-сообщества;

- в части доступности – консалтинг по риск-менеджменту ограничено доступен по цене и имеет рациональный экономический смысл только при условии включения в модель бизнеса собственных процессов по управлению рисками; если компания не собирается включать в свою бизнес-модель риск-менеджмент, то пользоваться услугами консультантов в этой сфере малоэффективно.

## Аутсорсинг

Аутсорсинг как целое направление оказания услуг для юридических лиц весьма перспективно. Прежде всего это связано с очевидными возможностями аутсорсингового бизнеса обладать существенно более глубокими знаниями и практическим опытом в рамках своей специализации. При этом для аутсорсинга важным является умение брать на исполнение некоторого законченного целостного участка работ. Определяющим всегда будет специализация оказываемых услуг, а не желание оказать любые виды услуг.

Возвращаясь к рассматриваемым выше характеристикам потребности в услугах по управлению рисками:

- в части профессионализма – рынок услуг по аутсорсингу управления рисками крайне ограничен;

- в части совместных действий – в связи с высокой стоимостью оказываемых услуг, аутсорсинг управления рисками обладает ограниченным кругом клиентов, а значит имеет в определенном смысле одностороннее понимание защиты бизнеса от рисков событий;

- в части доступности – аутсорсинг управления рисками по определению не может обладать низкой стоимостью без использования специальных решений аналогичных подходу рассматриваемого в настоящей публикации центра управления рисками и, следовательно, ограничен для клиентов.

## Комплекс средств

Оценив некоторые из возможностей риск-менеджмента, которые сегодня присутствуют на рынках услуг, можно говорить о том, что при наличии определенной мотивации руководство может обеспечить комплекс мер по защите своего бизнеса от заданного набора рисков, привлекая страховые компании и консультантов по управлению рисками. Однако правильно составить подобный комплекс решений и проявить профессионализм в этом направлении стратегического управления предстоит бизнесу самостоятельно.

## Центр управления рисками – особенности решения

Для удовлетворения потребности экономических субъектов в компетентном риск-менеджменте возможно сформировать Центр управления рисками (далее Центр).

Центр на условиях аутсорсинга оказывает услуги по управлению рисками с учетом следующих перечисленных в разделе особенностей.

### 1. Комплексность

Услуги оказываются Центром комплексно в рамках реализуемого функционала. При этом клиент должен иметь возможность консультируемого выбора определенного набора услуг. Центр также должен в рамках собственного функционала и договора с клиентом привлекать иные организации для выполнения дополнительных работ, необходимых для защиты от рисков.

### 2. Ориентирование на продукт

Центр предлагает услуги «упакованные» в продукты. Целостные для понимания и применения «продукты» Центра являются основой тактики продаж и определенным образом овециествляют нематериальную ценность аутсорсинговых услуг.

Продукт – это удобная для формирования, управления и продажи единица.

### 3. Сообщество

Центр формирует определенное сообщество из своих клиентов и партнеров. Тем самым обеспечивается необходимый поток информации и условия для развития знаний и практического опыта.

### 4. Основа – знания

В основе рационального действия по управлению рисками лежит профессиональная подготовка и знания, подкрепляемые практическим опытом. Центр сосредотачивает знания о рисках, рисковом событиях. Центр собирает и обрабатывает информацию, связанную с риск-менеджментом для последующего использования.

### 5. Готовые и массовые решения

Центр формирует готовые решения для бизнеса в формате «продуктов». При этом такие решения в основе массовые и доступные широкому кругу клиентов, но учитывающие их особенности.

В связи с этим Центр управления рисками выступает не просто как консультант, а как «производитель и поставщик» специализированных знаний, опыта, программ обучения, инструментов, методик, технологий, оперативных данных, программных и сопутствующих продуктов.

### 6. Онлайн-сервис

Центр доступен для взаимодействия в режиме онлайн. Это важная часть ведения активного бизнеса, особенно связанного с управлением рисками. Предоставление оперативной поддержки клиентов – это ключевой фактор успеха для такого рода деятельности.

### 7. Постоянный партнер

Центр является постоянным партнером по управлению рисками для своих клиентов. Это один из аспектов эффективного управления рисками.

Ведение информации о клиенте – важно для принятия продуманных или оперативных решений.

### 8. Непринятие рисков

Центр не принимает на себя чужие риски. Это консультант, эксперт, оценщик, аналитик, прогнозист, координатор, поставщик данных, но не субъект, который принимает на себя чужие риски. Иными словами, Центр не берет на себя ответственность за последствия наступления или не наступления рисковом события.

## СТРАТЕГИЯ

Стратегия развития Центра управления рисками формируется на основе принятой миссии и главной стратегической цели, которые выглядят примерно так.

### Миссия

Миссия Центра управления рисками – профессиональная помощь бизнесу в защите от наступления и последствий рискованных событий с использованием передовых, актуальных и релевантных знаний, наработанного практического опыта, эффективных инструментов, оперативно-поступающей информации.

### Стратегическая цель

Главная стратегическая цель Центра управления рисками – построение высокоэффективной, экономически-оправданной бизнес-структуры для оказания профессиональной помощи бизнесу в защите от наступления и последствий рискованных событий в рамках predetermined характеристик и средств оказания такой помощи.

### Стратегия развития

Стратегия развития Центра управления рисками обуславливается доступными ресурсами: кадровыми, финансовыми, информационными, маркетинговыми.

Развитие Центра можно начать с тематического сайта в сети Интернет или с проекта головной компании.

Итогом стратегии развития должен стать независимый экономически и информационно Центр оказания услуг по принципу аутсорсинга с широким спектром управляемых рисков.

Выделим три направления стратегии развития: рыночная (маркетинг), управленческая (менеджмент) и ресурсная (экономика).

#### 1. Маркетинг

Для устойчивого и успешного развития Центр управления рисками должен обеспечить уверенное наращивание доли рынка услуг управления рисками. С другой стороны, аутсорсинг риск-менеджмента – это не выход на рынок с продуктом для массовых продаж. Маркетинговая стратегия должна быть направлена в начале на тесную работу с ограниченным кругом клиентов и выработкой привлекательных «продуктов» для рынка. Основой «продуктов» должны стать: база знаний, оперативная информация, инструменту управления рисками, программы обучения и т.п.

В последующем, по мере накопления маркетинговых ресурсов и расширения круга клиентов возможно существенное расширение присутствия на рынке за счет дополнительных маркетинговых инструментов, например: сотрудничество со страховым или банковским бизнесом, привлечение саморегулируемых организаций, «безрисковое» партнерство или иное.

Маркетинг услуг Центра должен делать акцент на профессионализме, релевантности, понятности и доступности риск-менеджмента выбранному кругу юридических лиц.

#### 2. Менеджмент

Организационно Центр управления рисками формируется, начиная с небольшой команды, в основном состоящей из экспертов. Такая команда разрабатывает принципы оказания услуг и очерчивает функционал бизнеса. Оно подготовит продукты для реализации на рынке и инфраструктуру для оказания услуг Центром.

В последующем потребуется сформировать полноценные функциональные подразделения и региональные представительства.

Учитывая необходимость не только текущей работы с клиентами, но и постоянного профессионального роста, выделяются две функционально-организационные части в



рамках Центра: одна часть занимается работой с клиентами, другая формирует компетенции и продукты (знания, инструменты, программы обучения и т.п.).

Приоритетным способом реализации поставленных целей в рамках стратегии развития Центра является проектное управление.

### 3. Экономика

На выбор стратегии развития в целом существенно будет влиять обеспеченность ресурсами. Для быстрого старта потребуются существенные инвестиции для формирования профессиональной команды и организации работы информационно-аналитического центра.

При отсутствии достаточных инвестиций, преимущественно Центр управления рисками может формироваться, начиная с профессионального тематического сайта для бизнес-сообщества с длительным по времени выходом на рынок. Потребуется средства на создание и поддержку работы такого сайта.

## Ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха формирования Центра управления рисками связаны с правильной идентификацией потребности бизнеса в соответствующих услугах. Некоторые из ключевых факторов успеха приведены далее.

### 1. Доступность

Успех Центра зависит от правильного выбора реализации собственных продуктов основываясь на их доступности широкому, но не неограниченному кругу юридических лиц. Сочетание цены и объема предоставляемых услуг будет решающим.

### 2. Специализация

Не любой бизнес может позволить формировать собственные специализированные направления менеджмента. Но обращение в Центр управления рисками – это возможность обратиться к специалистам в своем деле, которые имеют возможность всесторонне проанализировать проблему рисков.

### 3. Профессионализм

Привлечение действительно профессионалов в своей области и предоставление доказательства этого клиентам Центра. Главное это показать, что клиент Центра управления рисками выигрывает от того, что обращается к аутсорсингу, а не формирует собственную команду риск-менеджмента.

### 4. Удобство

Каналы коммуникации с клиентами должны быть четко проработаны и предоставлять как возможности оперативной связи, так и планомерной постоянной работы.

### 5. Вовлечение сообщества

Центр управления рисками – это бизнес, основанный на извлечении специальных знаний и опыта из практической деятельности различных экономических субъектов. Поэтому для успеха Центра важно сформировать не только коммерческие бизнес-процессы, но и некоторые процессы, позволяющие разным бизнесам обмениваться информацией. Сформировать что-то наподобие социальной сети для бизнеса по проблемам управления рисками.

## ФУНКЦИОНАЛ

Обрисует возможный функционал Центра управления рисками.

### Специализация Центра

Функционал Центра описывается:

- во-первых, исходя из тех рисков, которыми управляет риск-менеджмент;
- во-вторых, исходя из тех функций, которые должен выполнять риск-менеджмент.

## Управляемые риски

Перечень рисков, которые может взять под управление Центр будет разным для разных этапов его развития.

Чем больше компетенций нарастит Центр, тем более широкий спектр рисковых событий будет доступен прогнозированию, предупреждению, контролированию, ликвидации последствий и восстановлению.

Начинать следует с простых, но интересных рынку рисков. Двигаться следует в сторону комплексных сложных рисков.

Вот примерная классификация рисков, которыми может управлять Центр самостоятельно или в рамках партнерских соглашений.

1. Риски, связанные с ресурсным обеспечением деятельности бизнеса
  - a. Риски, экономической независимости бизнеса
  - b. Финансовые и инвестиционные риски
  - c. Риски, обеспечения основных бизнес-процессов
2. Риски, связанные с целевой деятельностью бизнеса
  - a. Риски формирования стратегии
  - b. Риски тактического планирования
  - c. Проектные риски
3. Риски, связанные с особенностями управления бизнесом
  - a. Риски выбора способа управления бизнес-процессами
  - b. Риски выбора формы ведения бизнеса
  - c. Риски выбора и понимания модели бизнеса

По своей сути, сама классификация рисков – это ключевые знания для Центра управления рисками, которая требует экспертного подхода. Она позволит правильно распределять усилия и грамотно ориентировать клиентов.

## Анализ и прогнозирование рисков

Первый и важный этап управления рисками – это их анализ и прогнозирование. Требуется тщательный сбор, обработка информации. С последующим её представлением компетентным лицам и партнерам. Итоговая информация должна определять и давать оценку: потенциальных угроз, вероятности возникновения рисковых событий, последствий рисковых событий. На основе анализа и прогноза рисков осуществляются: мониторинг рисков, выбор и формирование способов и средств компенсации неблагоприятных событий. Разрабатываются планы ликвидации последствий и восстановления после завершения рисковых событий.

## Предупреждение рисков

Предупреждение рисков – это практические меры, направленные на исключение возникновения и на минимизацию последствий неблагоприятных событий. Предупреждение рисков основывается на знаниях и информации о рисках и рисковых событиях, на их анализе и прогнозировании развития ситуации. Предупреждение рисков включает определенного уровня мониторинг ситуации с целью отследить первые признаки возникновения неблагоприятного события.

На этапе предупреждения рисков, бизнес должен определять и выбрать способы и средства снижения вероятности наступления рискового события, способы и средства страхования рисков и снижения последствий неблагоприятных событий. В результате он должен быть готов к управлению течением рискового события, к компенсации рисков и восстановлению после неблагоприятного события.

## Управление рисковыми событиями

Непосредственный контроль начала рискового события, его сопровождение и фиксирование его окончания составляют этап управления рисковым событием. Важный этап, к которому бизнес должен быть подготовлен. Время – это наиболее критичный ресурс в период воздействия рискового события. Поэтому должны быть заранее подготовлены планы и методики применения способов и средств минимизации и устранения негативного воздействия рискового события, а также подготовлены

технологии и инструменты поддержания бизнеса в период действия неблагоприятного события (особенно важно для длительных событий).

### Ликвидация последствий неблагоприятных событий

Окончание некоторого неблагоприятного события характеризуется определенным набором отрицательных последствий, которые необходимо в короткие сроки устранить. Прежде всего это требуется для дальнейшего восстановления бизнеса до уровня примерно сопоставимого с уровнем, на котором событие произошло.

Ликвидация последствий рискованного события начинается с анализа и оценки последствий, которые обуславливают выбор способов и средств, используемых в дальнейшем.

### Восстановление после рискованных событий

Восстановление после рискованного события – это фактически обеспечение компенсирующего развития бизнеса с позиций, на которых он оказался в результате воздействия неблагоприятного события, до позиции аналогичной той, которую он занимал до наступления неблагоприятного события или до стабильной (компромиссной) позиции, принимаемой бизнесом за удовлетворяющую его текущим ожиданиям.

Индикаторы и анализ позиции определяются бизнесом в зависимости от приоритетов стратегического развития. В ряде случаев сама стратегия развития бизнеса может поменяться вследствие какого-либо события.

### Точки функционального развития

Очевидно, что Центр управления рисками не может одновременно предложить клиентам услуги риск-менеджмента по всему спектру рисков и по всем функциональным этапам.

Развитие Центра должно начинаться с выбранных «точек функционального развития»: несколько видов рисков и определенные этапы их управления. Постепенное расширение управляемых рисков и постепенное расширения функционала обеспечит интенсивный рост Центра и приток клиентов. Правильный выбор подобных «точек развития» должен основываться на дополнительных исследованиях рынка и очевидным образом будет зависеть от выбранной формы реализации проекта Центра управления рисками.

## Три основных составляющих и один принцип продажи

Три основных составляющих: знания, инструменты и обучение – основа компетенции Центра. Понятный принцип продаж – предлагать клиентам целостные и готовые к применению «продукты».

### 1. Знания в основе рационального поведения

Рациональное поведение может и должно быть основано на знаниях. Одной из трех важных задач Центра является формирование базы знаний в сфере риск-менеджмента.

Разделы базы знаний по риск-менеджменту:

1. Знания о рисках (как о прогнозируемых событиях)
  - a. Знания о видах рисков и их характеристиках
  - b. Знания о конъюнктуре возникновения рисков и их вероятностная характеристика
  - c. Знания о динамике (развитии и трансформации) рисков
2. Знания о рискованных событиях (как о фактических событиях)
  - a. Знания о рискованных событиях и их характеристиках
  - b. Знания о причинах возникновения рискованных событий и их развития
  - c. Знания о динамике рискованных событий
3. Знания о задачах защиты бизнеса от рисков
  - a. Знания о постановке целей и задач защиты бизнеса
  - b. Знания об обеспечении защиты бизнеса
  - c. Знания о разработке планов и последовательности защиты бизнеса

4. Знания об организации системы управления рисками
  - a. Знания о построении системы управления рисками
  - b. Знания о целях построения и стратегии развития системы управления рисками
  - c. Знания о возможностях и компетенция риск-менеджмента

База знаний – это одна из составляющих компетентности и один из компонентов продуктов Центра, предлагаемых клиентам.

## 2. Инструменты для удобной реализации принятых решений

Эффективное управление рисками должно основываться на понятных, удобных и применимых инструментах: методиках, схемах, технологических картах, шаблонах, моделях, расчетах, формулах и т.д.

Создать набор инструментов, которые может применять не только Центр при оказании услуг, но и сами клиенты – вторая важная составляющая успешного развития.

Инструменты требуются по всем функциональным направлениям деятельности Центра, начиная с анализа и оценки рисков и заканчивая подведениями итогов восстановления бизнеса после неблагоприятного события.

В отличие от создаваемой базы знаний, инструменты имеют практическую направленность и применимость. Инструменты также являются компонентом продуктов Центра, предлагаемых клиенту и, как правило, их использование требует дополнительного обучения или сопровождения.

## 3. Обучение для подготовки квалифицированных руководителей и специалистов

Риск-менеджмент – это направление, которое основано на профессиональных знаниях и компетенциях, на умении владеть соответствующими инструментами. Значит без программ обучения не обойтись.

Интенсивное обучение потребуется руководству и специалистам Центра. Определённые знания и навыки необходимо будет передавать клиентам – это тоже отдельные виды обучения. По мере накопления знаний и внедрения инструментов, Центр должен будет расширять круг обучаемых и углублять программы обучения. Основой интенсивного обучения и взаимодействия с клиентами должна стать система дистанционного обучения онлайн (e-learning).

Возможно активное сотрудничество в этой связи с учебными заведениями общего или специализированного направления.

## 4. Продукт – понятный и готовый для реализации товар

Оптимальным способом продажи услуг Центра должен стать «продуктовый» принцип. Он заключается в том, чтобы формировать и предлагать на рынке не «гибкий подход по управлению рисками под задание клиента», а готовые к применению связанные наборы компетентной информации (знаний), практических инструментов и вспомогательных методических материалов (обучение).

Конечно же по факту «продукт» - это правильно упакованная услуга. Его задача показать клиенту что он уже получает не нечто абстрактное, а в определенном смысле о вещественный товар. Клиент должен видеть «законченность» предлагаемого решения, имеющего, конечно же, свои рамки.

Понятие «продукт» удобно для разработки и управления, для маркетингового продвижения на рынок, для монетизации, для выбора клиентом, для презентации.

Комплектность продукта указывает в определенной степени на профессионализм Центра и на его умение четко оперировать рисками и инструментами их управления. Именно при переходе к понятию «продукта» и построению работы на его основе, возможен переход от индивидуального позаказного оказания услуг к «полуфабрикатному» стандартизированному, но клиенто-ориентированному аутсорсингу риск-менеджмента.

В продукты включаются:

- элементы базы знаний;

- разработанные инструменты;
- программы обучения;
- консультации экспертов;
- пользования специальными программами;
- отдельные комплексные решения и практики.

## МАРКЕТИНГ

Рассматривая вопросы маркетинга Центра управления рисками остановимся на основных моментах: реализуемых продуктах, примерном круге клиентов, преимущественных тактиках сбыта и взаимодействии с иными экономическими субъектами (рыночным окружением).

### Примеры продуктов

Основными продуктами Центра управления рисками должны стать комплексные решения по защите бизнеса от рисков. Вот некоторые примерные варианты, от которых можно отталкиваться.

#### «Страховая защита бизнеса»

Продукт, связанный напрямую со страхованием рисков. Он основывается на необходимости обеспечить компенсацию рискованных событий, как на комплексной защите бизнеса. Но этот продукт не предлагает ничего больше и ограничивает инструменты риск-менеджмента только возможностями страхования. Что более понятно для бизнеса на первом этапе ознакомления с риск-менеджментом.

Реализация продукта возможна с партнерской страховой компанией или как «магазин страховых продуктов».

Комплектация отдельных вариантов продукта и версий осуществляется после маркетингового исследования рынка.

#### «Защита бизнеса» (уровень «Стандарт», «Выбор», «Эксперт»)

Это основной продукт, который совокупно предлагает услуги по управлению рисками. При этом должны быть доступны несколько вариантов, которые различаются по комплектации и по возможностям.

Продукт может включать в разной степени детализации и трудоемкости для вариантов:

- доступ к методическим консультациям;
- доступ к базе знаний Центра;
- инструменты для управления рисками (описание и обучение);
- общение с консультантами Центра;
- предоставление связей для взаимодействия с партнерами Центра;
- наборы методических и инструментальных документов (чек-листы, типовые регламенты, памятки, алерты и др.);
- работы по оценки вероятности возникновения рискованных событий;
- различные программы обучения и подбор курсов обучения у партнеров;
- и другое.

Комплектация отдельных вариантов продукта и версий осуществляется после целевого маркетингового исследования рынка.

#### «Тревожная кнопка»

Продукт, который предлагает оперативную консультацию бизнеса при наступлении определенных заранее оговоренных рискованных событий. Предлагаются предусмотренные каналы оперативной связи.

Возможно переключение на партнеров Центра, например, на страховую компанию.

Продукт является неплохим дополнением к другим продуктам.

### «Экспертиза рисков»

Отдельный обособленный консалтинговый продукт, который позволяет оценить вероятность и характер возможных рисков ситуаций по тем или иным конъюнктурным условиям или причинам. Так на экспертизу могут быть взяты: гипотетическая ситуация, контракт, проект нормативного документа, инвестиции, проект и т.п.

Это может быть продукт, реализуемый совместно с партнерами, которые являются экспертными в своих областях.

Как вариант продукта – комплексная экспертиза рисков по расширенному набору взаимосвязанных рисков событий и системы факторов их обуславливающих.

### ИС «Управление рисками»

Автоматизированная онлайн-система (облачные технологии) с монетизируемым оперативным доступом, которая предлагает клиентам следующий функционал:

- внесение данных о бизнесе в части касающейся риск-менеджмента;
- структурирование рисков;
- структурирование систему управления рисками конкретного бизнеса;
- собственная классификация рисков;
- учет рисков событий или предпосылок к рискованным событиям;
- разработка и ведение планов по управлению рисками;
- учет применяемых инструментов управления рисками (страхование, хеджирование и т.п.);
- учет резервов на случай рискованных ситуаций;
- нормативно-правовая база по рискам (государственная и локальная);
- общение по вопросам риска и получение онлайн-консультаций.

## Программные продукты

Кроме основных «продажных» продуктов, современный бизнес не может обойтись без использования информационных технологий и без предложения своим клиентам современных программных продуктов, существенно облегчающих любые управленческие процессы. Предложим некоторые их варианты для Центра управления рисками.

### Сайт – контент и онлайн-функционал

Функциональный сайт Центра управления рисками должен быть отправной точкой для «путешествия» клиента (или потенциального клиента) в сферу управления рисками. Дополнительные публикации и расширенный функционал ориентированный как на обычный, так и на мобильный интерфейс должны привлечь и заинтересовать клиентов.

### Облачное приложение «База знаний»

Формирование базы знаний Центра управления рисками должно осуществляться с учетом авторизованного онлайн-доступа. Это позволяет предоставлять абонентский доступ к ней через дополнительно созданное облачное приложение или в упрощенном виде – через интерфейс сайта.

### Облачное приложение «Оперативная информация»

Оперативная информация важна и полезна для бизнеса при управлении рисками. Однако это одно из самых сложных по реализации облачных приложений. Сформировать адекватную и объективную текущую «картину» весьма сложно и требует определенных наработок по сбору, обработке и анализу потоков информации.

### Облачное приложение «Онлайн-эксперт»

Возможность оперативных онлайн-консультаций должно обеспечить специальное приложение. Его функционал может включать: видео-общение с экспертом по риск-менеджменту, «текстовые» консультации, контроль документов, конференц-связь и т.п. В приложении «Онлайн-эксперт» особое внимание должно быть уделено регистрации взаимодействия экспертов и клиентов для формирования профиля клиента.

## Облачное приложение «e-Learning: риск-менеджмент»

Обучение может и должно быть организовано в рамках Центра управления рисками с помощью современных средств дистанционного электронного обучения. Явным способом реализовать функционал такого обучения – это использовать систему «e-learning» с авторскими учебниками, справочниками, курсами обучения, тестовыми и проверочными заданиями.

## Клиенты

Понимание клиентов – это основа успеха Центра управления рисками и задача для серьезных маркетинговых исследований.

Потребуется:

- определить характеристики клиентов, провести их классификацию и сегментирование рынка;
- подготовить и наладить взаимодействие с клиентами, как по вопросам продаж, так и по функциональным вопросам риск-менеджмента;
- обеспечить формирование базы данных по клиентам, причем в значительно расширенном её виде;
- определить порядок партнерства с клиентом и подрядчиками через персональных менеджеров.

## Сегментирование

Первая важная часть работы с клиентами – это их классификация и сегментирование. Это возможно сделать только на основе маркетингового исследования рынка. Предварительно можно говорить только о следующих предпочтениях:

- клиенты Центра управления рисками – это средний бизнес и частично крупный бизнес;
- клиенты Центра – это субъекты, которые пользуются страховыми услугами или думают их использовать;
- клиенты Центра – это ответственный бизнес желающий сохранить свои позиции и развиваться;
- клиенты Центра – это профессионалы в своем деле, которые понимают или потенциально должны понимать ценность защиты своего бизнеса от различных рисков событий и готовые к знакомству с риск-менеджментом;
- клиенты Центра – это бизнесы, которые не имеют возможности полноценно построить систему управления рисками, но готовые взаимодействовать со сторонними консультантами.

Работа с клиентами начинается с их сегментирования. При этом для Центра управления рисками будет важным провести детальную сегментацию и сформировать определенным образом персонализированные предложения для разных видов клиентов. Важна четкость в понимании различий клиентов.

Под внимание должны попасть не только потенциальные клиенты Центра управления рисками, готовые воспользоваться его услугами, но и компании, которые могли бы стать источником определенного вида полезной информации.

## Персональный менеджер и ответственный представитель клиента

Отношения с клиентом в обязательном порядке строятся по схеме «персональный менеджер» - «ответственный представитель». В рамках такой схемы возможно формирование также и проектной команды с каждой из сторон. Но принцип персонального общения должен оставаться. Особенно это важно при оперативной связи.

## Взаимодействие

Взаимодействие с клиентом должно быть налажено не только по линии «Центр-клиент», но и в рамках сообщества клиентов и сообщества специалистов управления рисками.

Дополнительно Центр управления рисками – связующее звено во взаимодействии клиента и поставщиков специализированных услуг (страховых компаний, банков, экспертов).

Организация онлайн-сообщества специалистов и руководителей, заинтересованных в риск-менеджменте позволит сформировать дополнительные каналы маркетингового и информационного обмена. Возможно формирование групп клиентов, которые в условиях защиты от рисков наладят партнерство «сниженных рисков». Стимулом будет являться принадлежность таких партнеров к единой программе защиты от рисков, которую предлагает Центр, и которая означает определенную устойчивость и ответственность бизнеса.

Партнеры смогут предъявлять определенные требования друг другу по обязательному пользованию стандартными услугами Центра управления рисками для уверенности в контрагенте, который убедительно доказывает, что предпринял меры для минимизации рисков.

### Накопление информации (профиль клиента)

Постоянное взаимодействие с клиентами не должно оставаться без фиксации. Сбор данных – это важная часть работы с клиентом. По каждому заказчику в обязательном порядке должны собираться полноценные данные, которые будут помогать в работе и формировать полный «профиль клиента». Ушедшие или временно ушедшие клиенты – это такой же источник информации для Центра, как и действующие.

Структура профиля клиента – это особое ответственное направление работы специалистов Центра из разных функциональных областей.

### Тактика сбыта

Окончательный вариант по сбытовой политике формируется после маркетинговых исследований. Предварительно можно выделить ряд приемов, которые выстроят тактику сбыта продуктов Центра управления рисками.

#### Дополнительная услуга при страховании

Продукты Центра могут быть напрямую увязаны с предложениями страховых компаний или с предложениями одной партнёрской страховой компанией. При этом Центр может как выступать консультантом бизнеса по вопросам страхования и выбору страховых продуктов, так и предлагать различные страховые продукты (один из приемов возмещения ущерба вследствие воздействия неблагоприятной ситуации).

В случае работы с одной партнёрской страховой компанией, дополнительная услуга бизнесу Центром может оказываться в рамках страховых продуктов соответствующей организации.

В случае работы с разными страховыми компаниями, Центр должен сформировать базу страховых продуктов партнеров или по рынку в целом, как один из элементов актуализируемой базы знаний о страховании.

#### Бесплатный пробный доступ к продуктам

Привлекательный тактический прием сбыта – предоставление ограниченного по времени и функционалу бесплатного доступа к продуктам Центра.

Здесь следует учесть ряд особенностей. Во-первых, доступ может быть предоставлен к продуктам, которые не требуют значительных затрат по сопровождению клиента Центром управления рисками. Во-вторых, в своей основе это должен быть доступ к платным разделам сайта и к облачным онлайн-решениям. В-третьих, доступ в обязательном порядке сопровождается присоединением к договору со значительными оговорками в части ответственности Центра. В-четвертых, бесплатный доступ не может предусматривать пользование услугами оперативного взаимодействия клиента с Центром.

#### Персональные презентации

Обязательным приемом тактического сбыта продуктов Центра должны стать персонализируемые презентации. Готовые по своей структуре и основному содержанию



представительские документы и шаблоны для непосредственного предложения клиенту (несложные для доработки).

Задача персональных презентаций показать ориентирование на клиента и понимание основных его проблем по управлению рисками. В определенной степени такие презентации должны обучать клиента и мотивировать его руководство к обращению в Центр и взаимовыгодному общению с его консультантами.

#### Скидки при страховании и банковском обслуживании

Дополнительным тактическим приемом сбыта продуктов Центра могут стать партнерские отношения со страховыми компаниями и банковским бизнесом.

Использование клиентом продуктов Центра управления рисками – это определенная гарантия его защиты от возникновения ряда рисков ситуаций, что в свою очередь выгодно страховой компании. Значимые меры бизнеса по управлению рисками могли бы стать причиной для решения вопроса о предоставлении скидки по страховым продуктам. В этой связи сам Центр может стать третьим независимым консультантом по этому вопросу для страховщика.

Банковский бизнес также заинтересован в устойчивости своих клиентов, особенно пользующихся услугами кредитования. В ряде случаев не всегда полноценно и результативно защищаться только обязательным страхованием при выдаче кредита. А значит есть варианты партнерства с Центром по снижению риска, что в свою очередь позволяет снижать процентные ставки непосредственно по кредиту и привлекать больше компаний существенно не повышая риски.

### Знания и инструменты

В основе продуктов Центра управления рисками лежат профессиональные специализированные знания и информация, а также практические ценные инструменты. В этой связи Центру придется реализовывать маркетинговую политику трех «центров компетенций».

#### Центр формирования знаний

Центр формирования знаний – репрезентация Центра управления рисками на рынке как агрегатора и генератора знаний, данных, моделей в области риск-менеджмента.

#### Центр разработки инструментов

Центр разработки инструментов – репрезентация Центра управления рисками на рынке как собирателя и создателя инструментов, методик, технологий, шаблонов, приемов, используемых риск-менеджментом.

#### Центр ситуационного моделирования

Центр ситуационного моделирования – репрезентация Центра управления рисками на рынке как профессионального и ответственного аналитика, который всесторонне исследует возможности управления рисками.

### Взаимодействие с экономическими субъектами

Выход на рынок обусловлен активным взаимодействием не только с потенциальными и фактическими клиентами, но и с иными экономическими субъектами.

#### Привлечение партнеров: страховые компании

Основными привлекаемыми партнерами к бизнесу Центра должны стать страховые компании (или одна ведущая). При этом важным является не только привлечение страховщиков в качестве поставщиков инструментов возмещения последствий рисков событий, но и в качестве поставщиков оперативной информации о происходящих застрахованных рисков событиях.

В большинстве случаев страховые компании не обрабатывают должным образом в полном объеме данные по характеру неблагоприятного события, ограничиваясь только необходимой им информацией.

### Привлечение партнеров: поставщики данных

Обязательным для Центра управления рисками является привлечение бизнесов, которые владеют (собирают, обрабатывают) информацией о рисках и рисковом событиях. Полноценный анализ и прогноз рисков, эффективное построение защиты от рисков возможно только при активном информационном взаимодействии.

Поставщики данных – это важные партнеры Центра управления рисками.

### Привлечение партнеров: банки

Банки также могут стать ценными партнерами Центра управления рисками. Они сами заинтересованы в стабильности своих клиентов. С другой стороны, они владеют определенной информацией о рыночной конъюнктуре, которая может быть полезна в связи с управлением определенными видами рисков (например, финансовых).

### Привлечение партнеров: эксперты

По большому количеству рисков потребуется привлечение партнеров-экспертов. Очевидные финансовые и экономические риски, иные хозяйственные риски, прочие риски (экологические, производственные, техногенные, пожарная безопасность, информационная безопасность) – возможно передавать на оценку и контроль сторонним организациям-партнерам.

Это удобно в том случае, если деятельность требует лицензирования, специальных знаний, оборудования или технологий. Взаимодействие с партнерами-экспертами должно строиться исходя из необходимости получить конкретный результат для дальнейшего его применения в целях защиты бизнеса от рисков. Значит придется предложить нанимаемым экспертам определённые шаблоны документального оформления и некоторые правила взаимодействия с клиентами. В большинстве случаев Центр будет являться компетентным посредником между клиентом, заинтересованным в управлении рисками и экспертами, умеющими детально оценить условия возникновения конкретных рисков.

Дополнительным направлением взаимодействия с подрядчиками является активный информационный обмен как компетентными знаниями, так и текущей информацией.

## РЕСУРСЫ

Что потребуется для работы Центра управления рисками. Сделаем предположение относительно некоторых видов ресурсов, вовлекаемых в работу Центра.

### Функционально-организационная структура

Формирование окончательной организационной структуры Центра – это непростая задача, требующая последовательности в решении. Непропорциональное расширение штата Центра по отношению к динамике развития самого бизнеса может привести к избыточному инвестированию.

### Мониторинг и прогнозирование рисков

Мониторинг и прогнозирование рисков – это отдельный важный функциональный компонент, который требует постоянной работы и контроля поступающей информации. Это ответственное направление, напрямую влияющее на результативность управления рисками и на «самочувствие» и «спокойствие» клиентов.

### Анализ и предупреждение рисков событий

Аналитика рисков – это второе по профессиональной значимости функциональное направление. В первом варианте организационной структуры анализ и предупреждение рисков вероятнее всего будут сопряжены с мониторингом и прогнозированием. Но в последствии требуется разделить оперативную аналитику (мониторинг и прогнозирование) и стратегическую аналитику (анализ и предупреждение).

## Экспертное взаимодействие с клиентами

Профессиональное взаимодействие с клиентами и ведение профиля клиента осуществляется на основе постоянного контакта специальных экспертов. Они оказывают консультации и формируют экспертные заключения в обычно порядке в рамках реализуемых продуктов Центра. Эксперты должны уметь мотивировать клиентов Центра и объяснять предлагаемые решения.

Экспертное взаимодействие с клиентами – это основной формат общения. Именно оно берет на себя обязательства сохранить клиента для бизнеса после того, как он был привлечен подразделением продаж.

## Оперативная поддержка клиентов

На определенном этапе развития Центра управления рисками потребуется организация оперативной поддержки клиентов. Без неё формат предоставления услуг Центром не будет полноценным. Формирование некоторого оперативного централизованного подразделения способного взять на себя координацию решения проблем бизнеса в рамках, установленных с ним соглашений в части управления длящимся рисковым событием.

Оперативная поддержка клиентов потребует значительных усилий Центра как в части организации работы «операторов», так и в части возможного подключения к решению проблемы сторонних экспертов.

## Оценка рисков и рисков событий

Клиенту важны не общие рассуждения о возможности наступления рисков событий и гипотетические оценки вероятностного ущерба. Клиенту важны конкретные предложения по его бизнесу и вероятностные оценки рисков, характерных для его бизнес-модели.

Для этого Центр управления рисками должен реализовывать функции по экспертному взаимодействию с клиентами и изучению конкретных компаний, работающих на конкретных рынках на основе общих и стандартизированных подходов. Иными словами, клиенту требуется помогать «примерять» на свой бизнес знания и инструменты риск-менеджмента.

## Восстановление после рисков событий

Важным является поддержание клиента после окончания действия рисков событий, когда ситуация в целом стабилизирована. Предстоит много работы по восстановлению бизнес-модели клиента до целевого состояния, которое, кстати, также следует определить и формализовать.

Множество мероприятий потребуется провести и может потребоваться разнообразная помощь. Центр управления рисками, по крайней мере, может выступать координатором в этом процессе.

## Продажи

Расширение круга клиентов и обеспечение процесса продаж – один из важнейших функционалов, которые необходимо реализовать в Центре управления рисками.

Требуется привлекать клиентов и координировать их работу с разными функциональными подразделениями Центра. Ответственность за формирование профиля клиента также в большой степени лежит на специалистах, которые занимаются продажами.

## Управление знаниями

Приоритетом в работе Центра являются компетентные специализированные знания. Они строятся в формате базы знаний и представляют значимый интерес и включаются в продукты Центра как теоретическую составляющую. В связи с этим к их разработке предъявляются особые требования.

Управление знаниями регулируется внутренними стандартами и руководствами.

## Разработка инструментов управления рисками и рисковыми событиями

Центр с момента организации должен включать подразделение по разработке инструментов управления рисками и рисковыми событиями. По своей сути – это практическая часть продуктов. Разработка инструментов должна выполняться профессионалами и, возможно, с привлечением сторонних экспертов.

Инструменты разрабатываются по согласованным и принятым внутренним стандартам, руководствам.

## Разработка ПО

Проектирование и создание удобных и эффективных программ (в том числе с использованием мобильных и облачных технологий) – это отдельное важное направление. Даже при передаче на аутсорсинг задач по разработке программного обеспечения требуются специалисты, которые смогут грамотно составить техническое задание на разработку, обеспечить его соблюдение и изменение по необходимости, а также примут программное обеспечение и введут его эксплуатацию.

## ИТ-обеспечение

Активная работа с данными и информацией обуславливает необходимость создания и поддержания в работоспособном состоянии ИТ-инфраструктуры. Это задача отдельного подразделения.

## Корпоративный университет

В том или ином виде Центр управления рисками должен сформировать «Корпоративный университет» реализующий задачи по обучения, как непосредственно работников Центра, так и специалистов клиента.

Формат «Корпоративного университета» будет зависеть от динамики развития самого Центра управления рисками и потребует привлечения профессиональных тренеров.

## Обеспечение основного функционала

Для обеспечения реализации основного функционала Центра также потребуется сформировать:

- руководство – которое берет на себя все функции по управлению бизнесом и, особенно, его развитием;
- маркетинговое подразделение – требуется в обязательном порядке для минимизации проведения маркетинговых исследований и для большего эффекта от использования данных самого бизнеса;
- кадровая служба – необходима для подбора высококвалифицированных кадров, возможно даже в сотрудничестве с кадровым агентством (может привлекаться как экспертное подразделение при решении отдельных кадровых вопросов клиентов, связанных с рисками и рисковыми событиями);
- служба безопасности – может потребоваться для обеспечения защиты данных Центра управления рисками;
- экономические службы – обязательные бухгалтерия и финансовый отделы.

## Информация

Центр управления рисками – специализированный бизнес с интенсивным использованием значительных потоков информации. Кратко охарактеризуем этот аспект.

### Основные источники информации

Формирование пула (набора) и постоянная работа по обновлению источников информации – это основа успешной информационной политики Центра управления рисками.

Источниками необходимой информации могут являться:

- открытые источники в сети Интернет;

- эксперты и аналитики риск-менеджмента и иных специальных экономических и управленческих направлений;
  - эксперты и консультанты иных партнерских бизнесов;
  - действующие и потенциальные клиенты;
  - страховые компании;
  - банковский бизнес;
  - профессиональные сообщества;
  - поставщики данных, «больших данных» и информационных онлайн-сервисов;
  - научно-исследовательские и учебные заведения;
  - специальная литература.
- Определяя источники информации следует различать:
- специализированную информацию из сферы риск-менеджмента;
  - сопутствующую конъюнктурную информацию по управлению рисками;
  - рабочую информацию, необходимую для управления работой Центра.

### Накопление информации

Интенсивный сбор информации обуславливает постоянное её накопление. Правильный выбор способов хранения и индексации, структурирования и связывания – это важная часть общего управления информацией в рамках бизнеса Центра.

Очевидна прямая зависимость между объёмами накопленной информации и возможностью создавать новые знания, опыт, инструменты и продукты в целом.

### Обработка и анализ информации

Для успешной работы Центра управления рисками следует четко сформировать увязанную систему ИТ-инфраструктуры и программных инструментов обработки и анализа информации. Аналитика составляет особый функционал, представляющий основу для принятия эффективных решений.

ИТ-инфраструктура и программное обеспечение должны поддерживать:

- первичную обработку информации;
- формирование и хранение промежуточных данных;
- аналитическую обработку информации;
- представление информации для внутреннего использования;
- представление информации для клиентов Центра;
- доступ к хранимой информации, в том числе для клиентов, имеющих доступ к информационной системе риск-менеджмента Центра.

Особое внимание следует уделить технологиям больших данных, которые весьма значимы для оказания качественных услуг Центром.

Дополнительным информационным инструментом в работе Центра также должен стать «репозиторий моделей» - это системный набор построенных и используемых релевантных моделей, описывающих оптимальное и практически полезное представление взаимодействия бизнес-объектов и бизнес-процессов.

### Кадры

Работа Центра управления рисками основывается на аутсорсинге риск-менеджмента, а значит на «предоставлении рабочего времени квалифицированных специалистов». Формирование грамотной и профессиональной команды – это важная задача перед руководством Центра на первом этапе.

Немаловажное значение будет иметь мотивация членов команды. Возможно некоторых из них заинтересует фиксированное вознаграждение (заработная плата), а кого-то вознаграждение по итогам успешной работы (доля в бизнесе).

### Подбор кадров (кто, откуда)

Подбор кадров следует осуществлять постепенно, постоянно наращивая общую компетентность команды Центра управления рисками. В зависимости от объема первых инвестиций, можно воспользоваться услугами кадрового агентства.

Основной приток профессионалов предпочтителен из консалтинговых компаний, страхового и банковского бизнеса.

### Кадровая политика

Кадровая политика Центра управления услуг должна базироваться на устойчивости профессиональной команды. А значит нельзя допускать лишней динамики в обновлении команды. Следует предпочесть политику сохранения квалифицированных ценных работников. Повышение мотивации приветствуется на основе поощрения и признания труда работников Центра.

### Обучение и повышение квалификации

Важнейшим для поддержания команды в профессиональном и мотивационном тоне является программа постоянного обучения специалистов Центра.

Программы должны быть строго адаптированы под задачи Центра управления рисками. Тренеры предпочтительны в штате Центра, но для первого этапа возможны контракты на обучение.

Преимуществом было бы привлечение к работе Центра учебного заведения, особенно если такое заведение имеет свои курсы по риск-менеджменту.

## ВАРИАНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ

К формированию полноценного Центра управления риска с указанными функциональными возможностями можно двигаться различными путями. Выбор такого варианта развития зависит от предложений инвесторов, основанных на их понимании востребованности аутсорсинговых услуг риск-менеджмента.

Проект создания Центра управления рисками – это рискованный и не быстрый по окупаемости проект, просчитать который весьма сложно в связи с необходимостью выполнения предварительной исследовательской работы.

Можно говорить о четырех вариантах развития Центра управления рисками. От самого мало затратного и длительного до самого интенсивного, как по расходованию средств, так и по получению результата.

### 1. Самостоятельный проект

Реализация Центра управления рисками как самостоятельного проекта означает непосредственное его создание и развитие с «нуля» в формате независимого и полноценного юридического лица.

Это рискованно и затратно. Но это позволяет двигаться к цели наиболее коротким путем. При этом инвестор может обезопасить себя постоянно контролируя сам процесс развития и приняв для себя некоторую точку невозврата, когда очевидным станет: принять решение о продолжении проекта или закрыть его.

При реализации Центра как самостоятельного проекта первоочередным является постепенное формирование команды профессионалов, а значит неизбежны прямые расходы на оплату труда и аренду, на ИТ-инфраструктуру и маркетинг (включая исследования). При этом Центр управления рисками сможет развиваться конкурентно, постепенно и стабильно, объективно и взвешенно выбирая партнеров.

### 2. Сетевой стартап как социальная сеть бизнес-субъектов по управлению рисками

Реализация Центра управления рисками через сетевой стартап означает первичное создание некоторого сетевого бизнес-сообщества, специализирующегося на управлении рисками с последующим формированием компетентной команды и выделением в самостоятельный реальный бизнес.

Значительный риск отсутствует, а первоначальные инвестиции минимальны. Движение к цели – полноценный Центр управления рисками – длительно и опосредовано, что чревато перехватыванием инициативы конкурентами. Кроме того, не следует

исключать, что слишком затянутая разработка продуктов Центра может привести к полной её остановки.

При подключении к проекту инвестора уже будет более или менее понятны перспективы проекта по аутсорсингу риск-менеджмента.

Для сетевого стартапа первоочередным будет являться формирование компетенций, включая стартовую базу знаний, стартовый набор инструментов и прототипы продуктов, которые можно было бы предложить на рынке. Постепенно и параллельно необходимо составить представление о целевых сегментах рынка.

### 3. Подразделение страхового бизнеса

Реализация Центра управления рисками как дополнительного (дочернего) подразделения страховой компании означает инициативу со стороны страхового бизнеса развивать собственные услуги путем формирования нового широкого предложения своим существующим и потенциальным клиентам.

Страховой бизнес при этом выигрывает в глазах клиентов как ответственный экономический субъект заинтересованный не только в получении доходов от реализации страховых продуктов, но и как компетентный владелец одного из инструментов управления рисками. Это должно сказаться на увеличении объема продаж. Но участие в создании такого Центра несомненно потребует определенных инвестиций в развитие нового направления.

Непосредственно страховой бизнес имеет определенные преимущества в развитии Центра управления рисками за счет прямой связи его сферы деятельности со сферой риск-менеджмента. Это позволяет объединить усилия по сбору, обработке и анализу соответствующей информации. Создание команды Центра также упрощается, не говоря уже о том, что такие функции, как управление финансами, бухгалтерия, ИТ-обеспечение, кадровая работы, маркетинг и другие могли бы на себя взять аналогичные подразделения страховой компании.

Центр управления рисками как подразделение страхового бизнеса должно в первую очередь сосредоточиться на исследовании рынка и целевых сегментов, а также на подготовке минимально жизнеспособных продуктов для выхода на рынок. Пользуясь компетенциями страховой компании, Центр может не торопиться включать в собственный штат на постоянной основе разных специалистов.

### 4. Подразделение не страхового бизнеса

Реализация Центра управления рисками как дополнительного (дочернего) подразделения не страховой компании означает инициативу со стороны некоторого бизнеса развивать абсолютно новый для себя функционал и выходить на достаточно новый рынок аутсорсинга риск-менеджмента.

В отличие от предыдущего варианта развития, при создании Центра не страховым бизнесом возникает больше проблемных вопросов и задач. Фактически это создание с «нуля» нового бизнеса, но с некоторой поддержкой со стороны бизнеса и его подразделений. Такой вариант может быть несколько дешевле для инвестора чем создание Центра управления рисками как самостоятельного юридического лица.

Даже в случае неудачи проекта, не потребуется полностью ликвидировать юридическое лицо, а особо ценных специалистов можно переключить на иные проекты. Очевидно, что и накопленные знания, опыт, инструменты, технологии, компетенции могут быть весьма успешно перенаправлены на другие цели.

Центр управления рисками как подразделение не страхового бизнеса должно в первую очередь сосредоточиться на исследовании рынка и целевых сегментов, проверки жизнеспособности предлагаемых на рынке продуктов. Постепенно формируя компетентную команду, Центр должен подготовиться свой выход на рынок и сформировать минимально необходимую базу знаний, пакет инструментов и линейку продуктов (уровня MVP).

## ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Для принятия решения о создании Центра управления рисками проводится дополнительная работа по изучению рынка и разработке бизнес-модели, доказывающей экономическую целесообразность инициативы. Конечно, для начала потребуется прежде всего определенная мотивация.

### А. Мотивация

Зачем создавать Центр управления рисками. Разберемся с возможными мотивами.

#### 1. Стремление помочь бизнесу защититься

Центр управления рисками – это, прежде всего, специализированный центр компетенций в сфере риск-менеджмента, и он нужен для оказания помощи бизнесу в защите от рискованных ситуаций.

Создание такого Центра может определенным образом стабилизировать ситуацию в определённой региональной или отраслевой локализации. Известны примеры создания резервных фондов, обязательных страховых проектов, саморегулируемых организаций – которые по своей сути призваны частично по некоторым элементам ряда рисков обезопасить бизнес или минимизировать потери. Центр – это другой, комплексный подход, где в центре внимания непосредственно сами риски.

#### 2. Взаимовыгодное сотрудничество

Успешное развитие Центра управления рисками – это помощь бизнесу за вознаграждение. Защита от рисков – это гарантия в какой-то степени и для самого Центра, что его клиенты имеют более устойчивые позиции на рынке.

Важен выбор оптимальной формы и объёма вознаграждения за оказание услуг в сфере риск-менеджмента.

#### 3. Развитие в области риск-менеджмента

Риск-менеджмент – это интересная и полезная специализация менеджмента. Она требует постоянной работы и совершенствования знаний, инструментов, методик обучения. Кроме того, она имеет и вероятностную составляющую, заставляющую интенсивно готовить и принимать сложные компромиссные решения.

Увеличение рисков в экономическом пространстве и интенсивная их эксплуатация разными бизнесами – гарантия постоянного активного развития сферы управления рисками.

#### 4. Нарастивание компетенции и производство знаний

Сам по себе риск-менеджмент будет успешным только при активном нарастивании компетенций и мощном производстве практических знаний и оперативной информации. Это не простая, но увлекательная и полезная работа. Для управления рисками, пожалуй, как ни для какой иной специализации менеджмента важным является интенсивная обработка информации при жёстком ограничивающем факторе времени. Сбор, обработка данных, глубокая аналитика и исследование, визуализация и донесение информации для потребителей – это для риск-менеджмента основа. Правильный прогноз рискованного события может стоить очень дорого, а правильные действия при наступлении такого события практически бесценны.

#### 5. Высокотехнологичный бизнес

Центр управления рисками – это высокотехнологичный бизнес. Следовательно, затраты окупаются многократно, но есть определенный риск и частичная временная неопределенность при реализации проекта.

Управление рисками и предоставление таких услуг обязывают быть эффективно защищенным самому и уметь использовать лучшее, что наработано в этой сфере, не забывая про собственные инновационные разработки и исследования.



## 6. Высокие конкурентные преимущества и специальные проекты

Создание Центра управления рисками является также неплохой точкой для развития сопутствующих значимых коммерческих и общественных проектов, обладающих высокими конкурентными преимуществами. Такие специальные проекты могут быть интересны различным частным и государственным структурам.

## В. Исследование рынка

Создание Центра управления рисками предваряется определенными исследованиями рынка.

### 1. Исследование рынка страхования

Прежде всего требуется исследовать рынок страхования. Это один из способов минимизации потерь от рисковых событий. Однако страховой рынок близок по принципам работы подобному Центру.

Во-первых, страховой рынок ориентирован на реализацию страховых продуктов.

Во-вторых, страховой рынок умеет оценивать риски и работать с клиентами по ним.

В-третьих, клиенты рынка страховых услуг – это прямые потенциальные клиенты Центра управления рисками.

Рынок страховых услуг должен служить основой для сегментации клиентов Центра и для разработки маркетинговой стратегии взаимодействия и продаж.

### 2. Исследование рынка консалтинга в области управления рисками

Вторым по значимости для маркетингового исследования при реализации проекта Центра управления рисками является рынок услуг консалтинга в сфере риск-менеджмента. Как правило, такими услугами пользуются крупные бизнесы, заинтересованные в построении собственной системы управления рисками. Но исследование рынка консалтинга риск-менеджмента должно показать маркетинговый потенциал Центра.

### 3. Исследование предпочтений клиентов

Прежде чем предлагать продукты потребуются изучить предпочтения потенциальных клиентов. Это часть маркетинговых исследований, практически направленная, послужит основанием для принятия конкретных решений.

Необходимо оценить емкость рынка и ожидания клиентов, чтобы получить начальные точки развития. По отдельным клиентам, которые попадают в целевые сегменты, следует провести более тщательную работу. Кроме того, исследования предпочтений клиентов должны скорректировать и обосновать выбор ключевых факторов успеха проекта.

## С. Финансово-экономическое обоснование

Создание Центра управления рисками очевидным образом должно быть просчитано с экономической и с финансовой точек зрения. Что важно при решении вопросов инвестирования.

### Расходы

Расходная часть проекта по созданию Центра в основном будет включать:

- фонд оплаты труда;
- затраты на вычислительную технику и ПО;
- аренду.

Кроме того, понадобятся средства на:

- проведение маркетинговых исследований;
- разработку специального программного обеспечения;
- создание сайта;
- целевые маркетинговые мероприятия.

## Доходы

Доходы Центра управления рисками состоят из поступлений от:

- предоставления платного доступа к функционалу сайта;
- предоставления платного доступа к базе знаний риск-менеджмента;
- предоставления платного доступа к функционалу онлайн-программ;
- предоставления платных консультационных услуг;
- предоставления платных информационных материалов и инструментов риск-менеджмента;
- оказания платных услуг по обучению;
- оказания платных услуг по проверке знаний в сфере риск-менеджмента;
- организации и проведения специальных мероприятий (конференций, тренингов, презентаций).

## План инвестирования

Более тщательный анализ расходной и доходной части позволит сформировать предварительный план инвестирования. Особенностью такого плана станет необходимость на первом этапе обеспечить формирование профессиональной команды в сфере риск-менеджмента, которая в свою очередь должна подготовить выход Центра на рынок с достаточным набором реализуемых продуктов.

В зависимости от объемов первичного инвестирования и выбранного варианта развития продлится этап формирования набора продуктов, предлагаемых для целевых сегментов рынка.

## D. Проектирование развития

Проектирование развития Центра управления рисками основывается на выборе соответствующей стратегии и включает формирование адекватных целевых показателей. Наиболее эффективно сформировать проект развития можно после полученных результатов маркетинговых исследований рынка в целом и целевых сегментов, а также при понимании уровня и тактики инвестирования.

Стратегическое планирование должно основываться на стремлении обеспечить уверенный выход на рынок с готовыми к реализации продуктами. При этом потребуются сформировать набор целевых показателей, примерно следующих:

- готовность и количество продуктов;
- емкость базы знаний;
- полнота функционального обеспечения процессов риск-менеджмента;
- оптимизация расходов;
- уровень доходности;
- клиентская заинтересованность;
- уровень посещаемости сайта;
- эффективность каналов общения с клиентами.

Особое значение в общем проектировании развития Центра управления рисками следует уделить адекватному плану разработки продуктов. Выход на рынок возможен уже с некоторым минимально-жизнеспособным продуктом (*minimum viable products*). В последующем за счет расширения функционала продукта и устранения прямых неточностей и ошибок необходимо расширение присутствия на рынке (*normal viable products*). Для укрепления позиций потребуются дополнительная доработка продуктов уже с учетом опыта их интенсивного использования (*demand product*).