



Владимир Вербицкий:

«Риск-менеджеры должны научиться говорить языком бизнеса»

Каждое выступление первого заместителя директора Российского института директоров, профессионального независимого директора ряда российских, в том числе частных непубличных компаний, Владимира Вербицкого на тематических форумах и конференциях становится своего рода откровением для сообщества риск-менеджеров. Возможно, потому, что он оценивает ситуацию со стороны и дает на самом деле весьма полезные рекомендации, применимые к нашей реальности. В интервью журналу «Эффективное Антикризисное Управление. Практика» эксперт не только поделился мнением относительно деятельности современных риск-менеджеров, но и рассказал, почему непубличные средние компании не спешат внедрять систему управления рисками и нечасто прибегают к услугам независимого директора.

– Владимир Константинович, судя по результатам исследования, проведенного Московской школой управления Сколково совместно с Российским институтом директоров, еще три года назад внедрение элементов корпоративного управления в средних российских непубличных компаниях носило избирательный характер. С чем это было связано и какова ситуация в настоящий момент?

– Все осталось как и прежде, это некая закономерность. Можно выделить два драйвера, влияющих на деятельность компаний в части создания ими систем корпоративного управления, – внешний и внутренний. Внешний обусловлен законодательством, регуляторной средой, листингом бирж, а внутренний – желанием собственника. Если речь идет о непубличных средних компаниях, нужно понимать, что внешний драйвер фактически не оказывает на них влияния, ведь они существуют в формате ООО или АО, но никак не ПАО, и для них фактически нет требований в части их систем корпоративного управления. При этом внутренний драйвер собственно и носит избирательный характер – как показывает практика, этим компаниям абсолютно нет никакой целесообразности внедрения элементов корпоративного управления в так называемом формате *corporate governance best practices* (переводная практика корпоративного управления),

а с помощью избирательности как раз и формируется, как мы его назвали, ИНОЕ корпоративное управление. Если собственник все-таки принимает решение о передаче оперативного управления менеджменту, компания нанимает генерального директора, а сам собственник уходит в совет директоров, только так он и может сохранить цивилизованный контроль над компанией. Кстати, наш анализ причин создания советов директоров свидетельствует о том, что только в 17% случаев это обусловлено требованием законодательства и в 43% случаев – желанием собственников передать операционное управление компанией профессиональной команде управленцев при сохранении стратегического контроля за собой. Как отмечает в своей книге с символическим названием «Стратегическое мышление» профессор Высшей школы менеджмента Высшей школы экономики Геннадий Константинов: «Истинным двигателем развития людей является внутренняя мотивация. Контроль и внешнее стимулирование тормозят личностный рост и блокируют креативность».

– Привлечение независимого директора в совет директоров также не было распространенной практикой. Есть ли сегодня спрос на независимых директоров?

– Стоит отметить, что институт независимых директоров появился в англо-саксонской модели

корпоративного управления, и предполагается, что к его помощи прибегают компании, имеющие внешних акционеров. Поскольку у средних российских непубличных компаний в основном нет внешних акционеров, то и острой потребности в независимых директорах не ощущается. У нас в принципе не сформирована еще культура приглашения независимого директора, поэтому в России такая практика – большая редкость, но важно уже то, что в компаниях без внешних акционеров они появляются.

“ *«Риск-менеджер, прежде всего, должен уметь говорить «нет», поскольку говорит о вещах, которых еще никто не видит, ведь риски – это о будущем. В то время, когда другие менеджеры смотрят в будущее с оптимизмом, риск-менеджер должен иметь пессимистичный взгляд, предугадывая вероятные риски»* ”

– Тем не менее каковы функции независимого директора? Какие задачи он должен решать?

– Наиболее важными компетенциями, по мнению собственников компаний и, в порядке убывания значимости, независимых директоров, являются: отраслевой опыт, опыт стратегического планирования, знания и опыт в области управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита, знания и опыт в области корпоративного управления и организации работы совета директоров, опыт в сфере финансов и аудита. Независимый директор должен являться источником объективного мнения по стратегическим вопросам развития организации и квалифицированным консультантом для топ-менеджмента. Он должен осуществлять независимый мониторинг менеджмента компании, контролировать достоверность финансовой отчетности. Независимый директор может выступать институтом повышения доверия к компании, являясь ее публичным представителем, в том числе при подготовке к IPO (Initial Public Offering). Ко всему прочему, в случае раз-

ногласия между собственниками в вопросах корпоративного управления независимый директор выступает в роли «третьей стороны».

– Какова сейчас ситуация с управлением рисками в непубличных российских компаниях? Видят ли они необходимость в развитии системы управления рисками?

– Вообще, в России управление рисками осуществляется, образно говоря, по известной модели «русская рулетка». При этом у нас крайне не риск-ориентированное мышление, мы готовы принимать завышенные, даже фантастически высокие риски, которые в мире не принимаются в принципе. К рискам мы относимся как к некоей неизбежной судьбе и начинаем думать о них, когда они реализуются. Коллеги из консалтинговой сферы отмечают, что их приглашают для построения системы управления рисками в основном представительства западных компаний, работающих в России. Отечественные же компании не торопятся выстраивать эффективную систему управления рисками, они вообще крайне редко запрашивают консалтинговые услуги, я имею в виду непубличные компании, у публичных несколько другие подходы, там «давит» регуляторная среда со стороны бирж. В средних непубличных компаниях, как правило, работа с рисками строится следующим образом: после того как риск реализовался, он подробно описывается, и компании стараются исключить его повторение, порой даже создавая внутренние базы знаний по рискам и некую внутреннюю регуляторную среду в виде нормативных документов.

Работая независимым директором в ряде компаний и занимаясь вопросами внутреннего аудита, постоянно пытаюсь донести до собственников мысль о необходимости развития системы управления рисками, ведь в случае реализации рисков компании несут колоссальные убытки, а порой теряют части бизнеса. Я говорю коллегам о роли риск-менеджера, делюсь опытом и наблюдениями, но должен признать, что промотирование этой функции дается очень и очень тяжело.

– Может быть, дело не в собственниках, а в самих риск-менеджерах, которые не умеют продавать свои услуги?

– На одной из конференций Русского общества управления рисками, где я выступал в качестве приглашенного эксперта, выслушав коллег риск-менеджеров, предложил им написать книгу «Риск-менеджмент для «чайников», по аналогии с популярными в 1990-е годы книгами а-ля «Windows для «чайников». Сегодня сами риск-менеджеры люди довольно продвинутые, черпают знания из иностранных книг и журналов, которые пишутся для таких же продвинутых ком-

паний, как американские публичные компании, с учетом их менталитета и высокого уровня зрелости относительно понимания самой проблематики риск-менеджмента. Нашим компаниям же нужны более практически применимые книги, написанные понятным языком, близкие к отечественным реалиям. И писать их должны сами риск-менеджеры.

Акционер одной из компаний, где я работал независимым директором, как-то сказал мне: «Владимир Константинович, читал я книги по риск-менеджменту, ерунда это все, для нас никакой ценности не несет». Да, он действительно читал книги, но написанные для классических публичных американских компаний для выполнения требований закона Сарнбейза – Оксли.

Однако справедливости ради стоит отметить, что российские риск-менеджеры работают в этом направлении – недавно вышла книга «Как создать ценность от риск-менеджмента 2.0». Ее авторы Алексей Сидоренко и Елена Демиденко описали практические шаги, которые могут предпринять менеджеры по управлению рисками, чтобы начать внедрение управления рисками. Считаю, что это шаг в правильном направлении.

– Какими качествами, на ваш взгляд, должен обладать современный риск-менеджер; без знаний в каких областях ему не обойтись?

– Если говорить про средние непубличные компании, то риск-менеджер, прежде всего, должен уметь говорить «нет», поскольку говорит о вещах, которых еще никто не видит, ведь риски – это о будущем. В то время, когда другие менед-

жеры смотрят в будущее с оптимизмом, риск-менеджер должен иметь пессимистичный взгляд, предугадывая вероятные риски. А чтобы говорить «нет», нужно иметь силу воли. Кроме того, риск-менеджер должен хорошо понимать бизнес, и для этого недостаточно просто знать терминологию риск-менеджмента. Я всегда говорю риск-менеджерам, что они часто напоминают мне программистов, когда говорят на своем «птичьем», никому непонятном языке. Если они хотят, чтобы их понимали и принимали всерьез, им просто необходимо научиться говорить языком бизнеса, с которым они работают.

– Следят ли российские риск-менеджеры за международными трендами?

– Я регулярно общаюсь с риск-менеджерами, и у меня нет сомнений в этом. Другое дело, что мировые тренды, актуальные для публичных глобальных компаний, будут применимы в нашей реальности не сегодня и не завтра, а с каким-то временным лагом. Конечно, риск-менеджер должен быть в курсе тенденций, но это не значит, что их нужно применять здесь и сейчас.

В целом, российские риск-менеджеры умные, продвинутые. Недавно я присутствовал на одном обучающем семинаре, послушал их и сказал: «Ребята, вы настолько умные, как будто с другой планеты. Складывается впечатление, что все, что вы говорите, правильно и важно, но не забывайте: Россия – это не то, что происходит только вокруг Москва-сити», где именно и проходило обучение. Они действительно более продвинутые, чем нужно нашей действительности сейчас.

Вербицкий Владимир Константинович, 1959 г.р., 1-й заместитель директора Российского института директоров – ведущего российского информационно-исследовательского, экспертно-консалтингового и обучающего центра по вопросам корпоративного управления. Председатель Коллегии Национального реестра профессиональных корпоративных директоров, член Экспертно-консультационного и Общественного советов при Росимущество. В 2009–2010 гг. входил в «первую сотню» кадрового резерва Президента РФ. Автор более 50 публикаций в ведущих российских деловых изданиях, более 55 докладов на международных и российских конференциях по проблемам корпоративного управления. Ведущий авторского мастер-класса в бизнес-школах ИНЭС РАН, РАНХиГС и КФУ; автор книги «Из идеального реального: что действительно нужно компаниям для своей практики из corporate governance best practices». EMBA Стокгольмской школы экономики, профессиональный независимый директор.

Владимир Вербицкий – член советов директоров и председатель комитетов по аудиту АО «Концерн «Энергомера», АО «Глобалстрой-Инжиниринг», ООО «Май»; член Наблюдательного совета НП «Сообщество профессионалов финансового рынка «САПФИР». Ранее: член советов директоров и председатель комитетов по аудиту АО «НПО ИТ», АО «НПО Энергомаши», АО «Тепличное», ОАО «НПК «Суперметалл», ОАО «РКК «Энергия», ОАО «Сибирьтелеком», ОАО «Новороссийское морское пароходство», ОАО «ГАО ВВЦ» и ОАО «ЮГК ТК-8», член совета директоров и председатель комитета по кадрам и вознаграждениям ОАО «Институт «ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ», член совета директоров ОАО «Вологодское авиационное предприятие», член Комитета по корпоративному управлению совета директоров АО «Российская венчурная компания». Имеет опыт работы в советах директоров частных непубличных российских компаний.