

ЭКОНОМИКА

А. В. Афанасенко

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ РИСКАМИ В КОМПАНИИ APPLE

В статье рассмотрены основные факторы развития глобальной экономики, которые формируют причины возникновения многочисленных коммерческих рисков, а также масштабы экономических последствий и время их реализации. На примере политики компании APPLE проанализированы основные виды коммерческих рисков и особенности их проявления в процессе внешнеэкономической деятельности.

Глобальный экономический кризис 2008 года и растущее ожидание новых экономических катаклизмов выявили целый ряд опасностей и ограничений, таившихся в традиционных методиках управления рисками. В последние годы основное внимание уделялось возврату инвестиций (ROI) в ущерб анализу рисков, лежащих в основе этого показателя.

Многочисленные проблемы, возникшие сегодня у компаний, обусловили усовершенствование процесса управления рисками, особенно в области внедрения организациями отдельных стратегических инициатив. Как только дело сдвинулось с мертвой точки, менеджеры сконцентрировались на устранении существующих недостатков, по возможности уклоняясь от новых рисков. Потеряв значительные средства, компании столкнулись с балансовыми рисками и ограничением возможностей роста в краткосрочной перспективе. Поэтому сегодня организациям необходимы новые методики и средства стратегического управления рисками, чтобы обеспечить устойчивые доходы в будущем [1].

В 2008 году Apple решила улучшить взаимодействие с заинтересованными сторонами и повысить уровень прозрачности информации. Для достижения этой цели был сформирован отдел по управлению рисками. Несмотря на то, что вся компания действует как комитет по управлению рисками, до этого момента никто из руководителей не нес персональной ответственности за управление ими. Затем на уровне правления был создан отдел по управлению рисками, а также учреждена должность директора по управлению рисками (CRO). В бизнес-подразделениях были назначены сотрудники, отвечающие за данные вопросы.

Благодаря выявлению стратегических и операционных рисков, влияющих на показатели эффективности деятельности, и выработке скоординированного подхода к управлению рисками в рамках всего предприятия Apple смогла наладить эффективное взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами, укрепить эти отношения и свою репутацию на рынке. Развитию взаимодействия с внутренними заинтересованными сторонами способствовало создание системы управления рисками, а также определение обязанностей, полномочий и сферы компетенции каждого сотрудника отдела по управлению рисками.

В процессе управления рисками в Apple для обеспечения его эффективности используется ряд контрольных показателей. Таблица, приведенная ниже (табл. 1), используется для идентификации недостатков, отслеживания прогресса и планирования деятельности по повышению эффективности управления рисками в Apple. Критерии оценки применимы к любым видам учреждений и масштабам деятельности [2].

Т а б л и ц а 1

Критерии оценки эффективности работы отдела управления рисками

Критерии оценки	Контрольные критерии
Идентификация риска	
Доступ к внутренней информации (транзакции, позиции, клиенты ит.д.)	Информация находится в свободном доступе для осуществления функции управления рисками благодаря простым в использовании интерфейсам; отсутствует необходимость полагаться на другие департаменты и функции для получения повседневной информации; в случае необходимости дополнительная информация периодически предоставляется службой ИТ или другими независимыми департаментами.
Глубина информационного покрытия	Надлежащая идентификация и предоставление информации обо всех рисках с многочисленными уровнями детализации информации для целей глубокого анализа.
Своевременность	Определенная информация доступна в режиме реального времени, для остальной информации действует остаточный принцип с очень незначительными исключениями.
Доступ к данным о рынке	Все необходимые рыночные данные по соответствующим продуктам и рынкам доступны функции управления рисками.
Оценка риска	
Оценка/измерение	Используется широкий спектр механизмов количественной оценки риска, включая оценку вероятности риска и сложные компоненты обобщения результатов с учетом взаимозависимости и отклонений между продуктами и направлениями бизнес-деятельности.
Анализ сценариев и стресс-тестирование	Анализ сценариев риска и стресс-тестирование проводятся регулярно на основе тщательно смоделированных, релевантных исторических и гипотетических сценариев и используются как составная часть процесса принятия управленческих решений.
Отчетность о рисках	
Содержание отчета	Полное освещение видов риска, продуктов, направлений бизнес-деятельности, юридических лиц и географических регионов. Исчерпывающая, но не чрезмерная по объему информация, технически сложная, но понятная для предполагаемой аудитории; практически применимая; согласуется с отчетностью других функциональных направлений (например, отчеты о прибыли и убытках).
Периодичность отчетности	Хорошо синхронизирована с временными рамками ключевых бизнес-процессов и потоками другой информации (например, отчетностью о прибыли и убытках). В большинстве случаев – сочетание ежедневных, еженедельных и ежемесячных отчетов, охватывающих все аспекты риска и обеспечивающих основу для квартальных и ежегодных кратких отчетов. Возможность немедленной подготовки отчетов по требованию.

Распространение/ предоставление отчетов	Широкое вертикальное и горизонтальное распространение – как для реализации функций, осуществляющих надзор, так и сопутствующих функций относительно всех релевантных продуктов и направлений бизнеса, юридических лиц и географических регионов.
Контроль / снижение рисков	
Лимиты риска	Лимиты риска составляют логически последовательную систему и основаны на готовности к принятию риска, оценке рисков, стресс-сценариях и планах развития бизнеса.
Критерии оценки	Контрольные критерии
Процедуры решения проблем, связанных с превышениями и исключениями	Четкие и логичные процедуры, которые предусматривают своевременное вовлечение соответствующих лиц, принимающих решения, для предотвращения или минимизации убытков и оптимального продолжения и развития бизнес-деятельности.
Утверждение новых продуктов	Существует тщательно выстроенная структура с широким спектром обязанностей относительно новых продуктов и процессов или изменений в имеющиеся продукты и процессы; функционирует эффективно и не дублирует функции других подразделений организации, обеспечивая при этом эффективность и надлежащий контроль над рисками.
Планы действий в случае непредвиденных ситуаций	Отдельные департаменты вовлечены в подготовку, обновление и регулярное тестирование планов действий в случае конкретных возможных сценариев; планы обновляются с целью отражения потенциально вероятных ситуаций.

Управление рисками в Apple строится на основе трех линий защиты:

1. Функционирование направлений бизнес-деятельности, при которой:
 - делается акцент на операционной деятельности в режиме реального времени;
 - внедряется основа управления рисками и надлежащая практика управления рисками в стандартные операционные процедуры;
 - осуществляется мониторинг результатов управления рисками в бизнес-деятельности;
 - делается упор на эффективности управления рисками в бизнес-деятельности.
2. Риск-менеджмент, в рамках которого:
 - главное внимание уделяется мониторингу и проверке в режиме реального времени;
 - разрабатывается и внедряется основа управления рисками – процедуры, системы, процессы и инструменты;
 - обеспечивается охват рисков:
 - идентификация;
 - оценка/методы;
 - реагирование;
 - контроль/лимиты;
 - мониторинг;
 - отчетность;
 - выполняются функции по утверждению решений в соответствии с делегированными полномочиями.

3. Внутренний аудит, при котором:

- главное внимание уделяется независимой проверке;
- осуществляется проверка эффективности практики управления рисками;
- подтверждается уровень соблюдения нормативно-правовых требований;
- разрабатываются рекомендации по улучшению; в случае необходимости обеспечивается осуществление мер по исправлению недостатков.

На сегодняшний день отдел управления рисками Apple включает 73 сотрудника (табл. 2) [3].

Т а б л и ц а 2

Штатный состав и обязанности сотрудников отдела управления рисками

Должность	Кол-во	Исполняемые обязанности
Директор по рискам	1	формирование методологических подходов к решению профильных задач ОУР; разработка методологических и регламентных документов по управлению рисками; идентификация и оценка существующих рисков; формирование планов и программы по управлению рисками; подготовка регулярной отчетности по управлению рисками; организация и проведение комитетов по рискам; презентация результатов управления рисками на аудиторском комитете; организация работы отдела управления рисками; организация рабочих встреч и взаимодействие с владельцами процессов и рисков; организация и проведение обучения менеджмента методологии управления рисками; экспертная поддержка проектов.
Заместитель директора по рискам	2	разработка и внедрение методологии; проведение стресс-тестирования; формирование управленческой отчетности по рискам; ведение базы данных нефинансовых рисков; анализ, контроль и мониторинг управления рисками в соответствии с законодательством и внутренними документами; оценка уровня рисков, разработка мер по снижению/минимизации рисков; расчет обязательных нормативов.
Эксперт по управлению рисками	8	разработка реестра рисков и контроль продвижения разработки реестра у подрядчиков; опрос участников проекта о возможных рисках и проблемах с интерфейсами, коммуникациями, согласованиями; определение тяжести влияния рисков, вероятности реализации рисков совместно со специалистами, в чьей области ответственности могут реализоваться риски; стоимостная оценка негативного влияния риска; стоимостная оценка мероприятий по снижению или устранению рисков; оценка эффективности затрат на эти мероприятия; разработка стратегии управления рисками.

Риск-менеджер	12	разработка и унификация риск-отчетности, мониторинг показателей и трендов; внедрение лучших практик управления розничными рисками; организация процесса обмена опытом и коммуникации между продуктовыми группами; дополнительно к основным обязанностям предполагается участие в различных проектах и задачах отдела аналитики.
Специалист по управлению рисками	50	разработка методологии по процессам, связанным с контролем и оценкой различных рисков; разработка и поддержание методик оценки справедливой стоимости финансовых инструментов; установление лимитов процентного риска; формирование отчетности по видам рисков; составление требований к структуре данных для контроля позиций продукта; участие во внедрении новых продуктов, а также IT-систем для оценки рисков.

К функциям отдела управления рисками относятся:

- идентификация рисков;
- оценка рисков с использованием количественных и/или качественных методов;
- определение подходов и методов управления рисками, а также перечень мероприятий по снижению рисков (использование обеспечения и пр.);
- определение лимитов и иных ограничений уровня рисков, а также контрольных значений, при достижении которых необходима реализация мероприятий по снижению их уровня;
- участие в разработке стратегии управления рисками;
- контроль объемов принимаемых рисков, эскалация нарушения установленных ограничений по рискам;
- совершенствование системы управления рисками в случае выявления новых факторов риска;
- управление совокупными рисками в рамках полномочий, требований и ограничений, утвержденных решениями генерального директора;
- утверждение перечня видов рисков, признаваемых существенными для предприятия;
- формирование отчетности об уровне принятого риска и результатах оценки эффективности применяемых методов управления рисками.

На сегодняшний день в Apple используется новый подход к стратегическому управлению рисками, который привязан к философии «беспроигрышных ситуаций» (Win More-Win More Philosophy), когда создание ценности происходит параллельно с наращиванием стоимости активов.

Эта методика основана на двух исследовательских традициях, в основе которых лежит опыт наиболее успешных компаний: *теория совместного создания ценностей* (Value Co-Creation), а также *стратегия управления возвратом инвестиций* (Return Driven Strategy) Марка Фриго и Джоэла Литмана [4].

Теория совместного создания ценностей базируется на четырех ключевых предпосылках: диалог, доступ к информации, понимание рисков и прозрачность. Эти предпосылки обеспечивают высокое качество взаимодействия заинтересованных сторон на пути совместного создания ценностей.

Стратегия управления возвратом инвестиций описывает иерархию стратегических активностей наиболее успешных компаний языком финансов и ценностей для акционеров. Другими словами, она рассказывает, как улучшить показатель возврата инвестиций и ускорить рост. В то же самое время управление возвратом инвестиций исходит из предпосылки, что благосостояние акционеров достигается только через создание ценности для всех остальных (клиенты, сотрудники, поставщики, другие акционеры).

Менеджеры Apple использовали управление возвратом инвестиций как всеобъемлющую методiku определения, оценки и корректировки стратегии компании. Эта методика была интегрирована в процесс стратегического планирования и применялась для оценки влияния внешних событий и сценариев (включая сценарий слияния и поглощения) на реализацию стратегии компании. Как только руководители Apple привыкли к использованию этой методологии для оценки бизнес-стратегии и стратегических инициатив, они смогли сосредоточиться на анализе важнейших рисков, которые могли разрушить ценность для акционеров, то есть использовать данную методiku для управления стратегическими рисками. Далее применение стратегии управления возвратом инвестиций в области корпоративного управления рисками (Enterprise Risk Management, ERM) и их оценки было испытано руководителями компаний и риск-менеджерами [5].

Можно выделить следующие основные бизнес-риски компании Apple:

1. Зависимость от работы дистрибьюторов, перевозчиков и других посредников.

Компания распространяет свою продукцию через операторов сотовой связи, оптовиков, национальных и региональных розничных торговцев и реселлеров с высокой добавленной стоимостью, многие из которых реализуют продукцию от конкурирующих производителей. Компания также продает свою продукцию и сторонние продукты на большинстве собственных основных рынков напрямую образовательным, корпоративным и государственным заказчикам и потребителям, а также малым и средним предприятиям через свои розничные и интернет-магазины. Некоторые операторы, предоставляющие услуги сотовой сети для iPhone, субсидируют покупки пользователями устройства. Однако нет никаких гарантий того, что такие субсидии будут продолжаться вообще или в тех же количествах при возобновлении соглашений Apple с этими перевозчиками или в соглашениях, которые компания заключает с новыми перевозчиками. Компания инвестировала и будет продолжать инвестировать в программы, направленные на

увеличение продаж реселлеров, включая укомплектование персоналом избранных реселлеров работниками и подрядчиками Apple, а также улучшение отображения товаров. Эти программы могут потребовать существенных инвестиций, не гарантируя при этом возврата или прироста доходов.

2. Время от времени продукты и услуги Apple имеют проблемы с качеством, что может привести к снижению продаж и операционной маржи и нанести вред репутации компании.

Apple продает сложные аппаратные и программные продукты и услуги, которые могут содержать дефекты дизайна и производства. Сложное программное обеспечение и приложения операционной системы, продаваемые компанией, часто содержат «ошибки», которые могут неожиданно помешать предполагаемой работе программного обеспечения. В онлайн-службах время от времени могут происходить перебои в работе, замедление работы или ошибки. Дефекты также могут возникать в компонентах и продуктах, которые компания приобретает у третьих сторон. Не может быть никакой гарантии, что компания сможет обнаружить и устранить все дефекты в оборудовании, программном обеспечении и услугах, которые она продает. Невыполнение этого требования может привести к потере доходов, существенным гарантийным и другим расходам и нанесению ущерба репутации Apple.

3. Деятельность Apple подвержена рискам международных операций.

Компания получает значительную часть доходов и прибыли от своих международных операций. Соблюдение применимых законов и положений США и других стран, таких как импортные и экспортные требования, законы о борьбе с коррупцией, налоговое законодательство, валютный контроль и ограничения на репатриацию наличных, требования о конфиденциальности данных, законы об охране окружающей среды, трудовое законодательство и антиконкурентные нормы, расходы на ведение бизнеса в иностранных юрисдикциях. Несмотря на то, что Apple применяет политику и процедуры для соблюдения этих законов и правил, все же может произойти нарушение со стороны сотрудников, подрядчиков или агентов компании. В некоторых случаях соблюдение законов и правил одной страны может нарушать законы и правила другой, что, возможно, существенно повлияет на бренд Apple, международные усилия и бизнес.

Компания также может существенно пострадать от других рисков, связанных с международной деятельностью, включая, помимо прочего, экономические и трудовые условия, повышенные пошлины, налоги и другие расходы и политическую нестабильность. Наценки на продажу продукции компании в зарубежных странах и на продажу продуктов, которые включают компоненты, полученные от иностранных поставщиков, могут существенно пострадать от регулирования международной торговли, включая применение пошлин, тарифов и антидемпинговых штрафов. Компания также подвержена кредитному риску.

4. Финансовые результаты Apple подвержены рискам, связанным с изменением стоимости доллара США по отношению к местной валюте [6; 7; 8].

Основной риск, связанный с изменениями валютных курсов компании, связан с операционными расходами, выраженными в долларах США, не относящимися к доллару США. Ослабление иностранных валют по отношению к доллару США отрицательно влияет на стоимость доллара США в иностранной валюте, выраженную в иностранной валюте, и в целом приводит компанию к повышению международных цен, что потенциально снижает спрос на продукцию компании. Прибыль от продажи продукции компании в зарубежных странах и продуктов, которые включают компоненты, полученные от иностранных поставщиков, может существенно пострадать от колебаний обменного курса иностранной валюты. В некоторых случаях компания может принять решение не повышать местные цены, чтобы компенсировать укрепление доллара. Рост курса иностранных валют по отношению к доллару США, в то время как это в целом выгодно для продаж и доходов, выраженных в иностранной валюте, может привести к снижению международного ценообразования и возникновению убытков по производным инструментам в иностранной валюте, что ограничивает выгоду и стоимость компании в отношении компонентов продукции, выраженных в этих валютах, это отрицательно скажется на валовой прибыли.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Авдошин, С. М.* Информатизация бизнеса. Управление инвестициями / С. М. Авдошин, Е. Ю. Песоцкая. – М. : ДМК Пресс, 2011. – 176 с.
2. *Балдин, К. В.* Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия : учеб. пособие / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К, 2013. – 420 с.
3. *Воробьев, С. Н.* Управление рисками в предпринимательстве / С. Н. Воробьев, К. В. Балдин. – М. : Дашков и К, 2013. – 482 с.
4. *Крыжановский, О. А.* Методические подходы и способы оценки финансовых рисков на предприятии / О. А. Крыжановский, Л. К. Попова // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 5. – С. 162–165.
5. *Кутафьева, Л. В.* Приемы и методы управления предпринимательскими рисками / Л. В. Кутафьева // Молодой ученый. – 2013. – № 10. – С. 322–324.
6. *Лысенко, О. А.* Проблемы и способы снижения рисков на предприятии / О. А. Лысенко // Современные научные исследования и инновации : науч.-практ. журнал. – 2015. – № 6–4 (50). – С. 30–33.
7. *Мамаева, Л. Н.* Управление рисками : учеб. пособие / Л. Н. Мамаева. – М. : Дашков и К, 2013. – 256 с.
8. *Мирошниченко, Ю. В.* Управление предпринимательскими рисками в условиях нестабильности экономической среды / Ю. В. Мирошниченко, А. В. Надолько // Финансовый анализ. – 2013. – № 12. – С. 22.

Поступила в редакцию 22.03.19