

УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ: УРАВНЕНИЕ С НЕСКОЛЬКИМИ НЕИЗВЕСТНЫМИ

Статья посвящена проблеме управления деловой репутацией, которая тесно связана с вопросами мониторинга кредитных рисков контрагента и комплаенс-рисков. В связи с принятием стандарта «Базель III» и соответствующих нормативных требований Банка России управление риском потери деловой репутации особенно актуально для финансовых организаций, однако общие подходы к нему можно применять и в отношении нефинансовых структур.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление репутацией, кредитный риск, комплаенс, риск потери деловой репутации, управление рисками, кредитный отчет, репутационный аудит

Риск-менеджер — проклятая профессия: всегда оказывается, что ты был прав, когда уже слишком поздно.

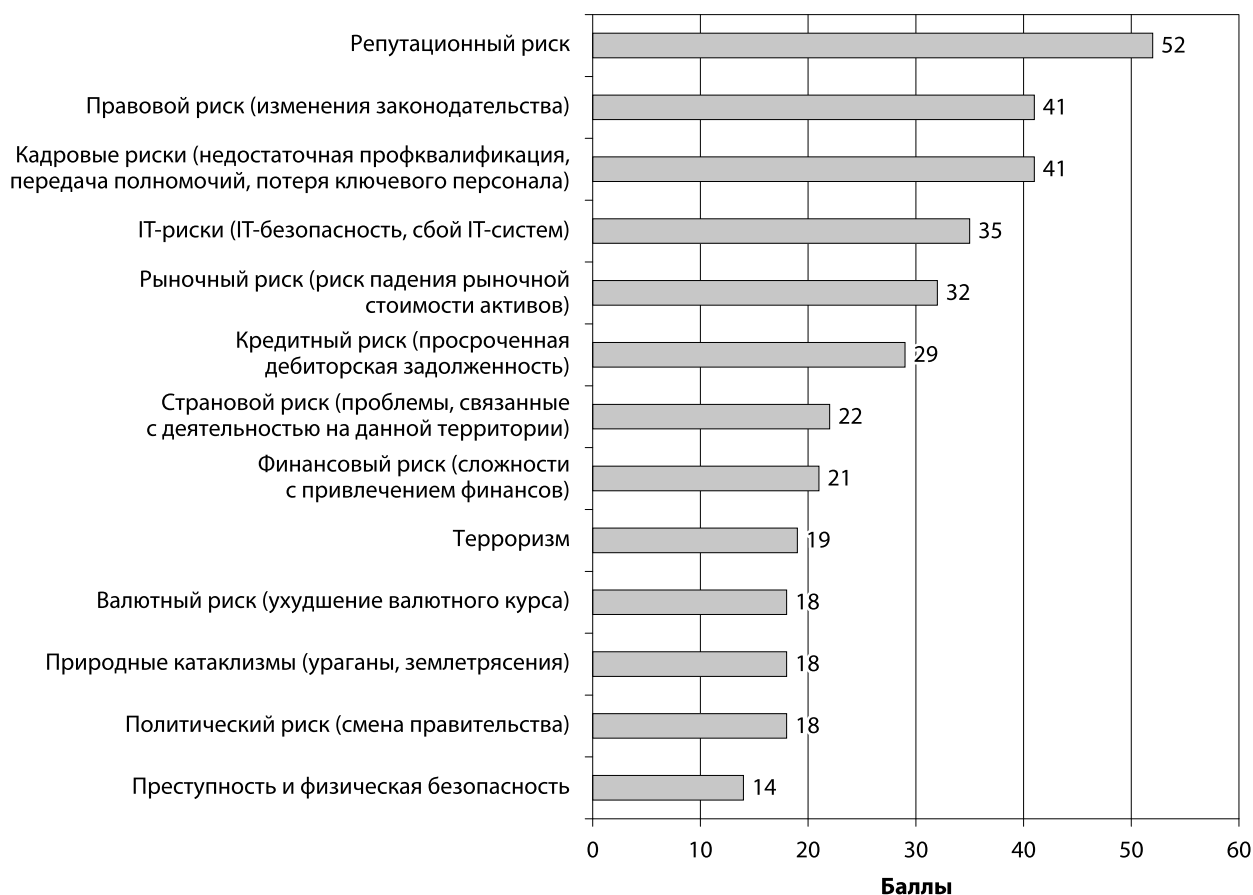
Нассим Николас Талеб

Управление репутацией часто ассоциируется исключительно с мониторингом средств массовой информации или социальных сетей на предмет негативных отзывов или публикаций. На практике процедуры оценки деловой репутации, управления риском потери деловой репутации не менее, а возможно, даже более тесно связаны с анализом кредитных рисков контрагента и комплаенс-рисков, т.к. требуют проверки наличия бенефициаров в листах санкций и антикоррупционных списках.

Согласно результатам исследования, проведенного компанией Economist Intelligence Unit [5], риск-менеджеры крупных европейских организаций оценили репутационные угрозы как самые существенные из всех возможных (см. рисунок), при этом важнейшими факторами репутационного риска были названы скорость распространения информации по международным коммуникационным каналам и усиление требований регуляторов.



Ринк Ольга Леонидовна — генеральный директор Interfax-D&B. Ранее работала директором по связям с общественностью НКО ЗАО «Национальный расчетный депозитарий», исполнительным директором НП «Альянс развития финансовых коммуникаций и отношений с инвесторами» (НП «АРФИ»). Является членом совета директоров НП «АРФИ» с 2013 г. (г. Москва)

Рисунок. Оценка важности разных видов риска для крупных европейских компаний (результаты опроса риск-менеджеров)

Примечание: оценка производилась по стобальной шкале.

Источник: [7, с. 5].

О репутационных рисках заговорили в 2008 г., в период мирового финансового кризиса, связанного с банкротством одного из старейших и крупнейших финансовых институтов — банка Lehman Brothers. Причины кризиса и их этические аспекты анализируют, в частности, Норрис [11] и Уэйлен [13].

Текущие международные проблемы, обусловленные введением торговых ограничений и санкций, сменой политических и экономических режимов, изменением регуляторной среды, являются причиной множества рисков, среди которых

особо можно выделить репутационный риск, т.к. на него воздействует целый ряд объективных и субъективных факторов.

Репутационным риском можно управлять, для этого существует целая система мер и процедур. Однако, как показал круглый стол, посвященный формированию акционерной стоимости и управлению репутацией, который состоялся в Москве 29 мая 2012 г. [4], требуется особый подход к выбору способов управления репутацией, и в этой области очень мало специалистов. Например, если

речь идет о публичной компании, для которой деловую репутацию можно определить как разность капитализации и активов, то прогнозировать влияние репутационных факторов на рынки можно с помощью инструментария раскрытия информации и управления капитализацией. К другим организациям могут применяться иные подходы.

Для целей бухгалтерского учета деловая репутация определяется как совокупность нематериальных активов компании, включающих бренд, устойчивое положение на рынке, качество управления и уровень квалификации персонала. Деловая репутация, или гудвилл (от англ. goodwill; в случае негативного значения (плохая деловая репутация) используется слово badwill), может рассматриваться, во-первых, как стоимость всех нематериальных активов, а во-вторых, как величина, на которую стоимость бизнеса предприятия (капитализация) превосходит рыночную стоимость его материальных активов и той части нематериальных активов, которая отражена в балансе (чистые активы) [9]. При оценке деловой репутации фирмы исходят из второго значения. Гудвилл возникает, когда предприятие получает стабильные, высокие прибыли, его доход на активы (или на собственный капитал) выше среднего по отрасли, в результате чего стоимость бизнеса превосходит стоимость его чистых активов. Гудвилл как экономическая величина принимается на баланс только в момент смены владельца предприятия [1]. В качестве примера можно привести публичные компании, акции которых продают и покупают на биржевом и внебиржевом рынке. Капитализация и ликвидность таких компаний повышаются при наличии ажиотажного спроса, при этом растут не физические активы, а именно деловая репутация, стоимость бренда.

Во время одной из сессий круглого стола, модератором которой выступила автор, представители разных компаний поделились интересными наблюдениями из своей практики:

- репутационный риск зависит от качества менеджмента: эффективное управление бизнесом улучшает репутацию;
- имеет смысл управлять репутацией не только самой компании, но и услуг, которые она предоставляет;

- важная основа управления репутацией — регулярный репутационный аудит, при этом соотношение негативных и позитивных данных не должно быть единственным показателем эффективности;

- чтобы управлять репутацией, в первую очередь необходимо понимать возможные риски и не допускать, чтобы их реализация привела к кризису.

На мероприятии также обсуждалось управление репутационными рисками в соответствии с документами, выпускаемыми наднациональными органами. «Большая двадцатка» и Базельский комитет по банковскому надзору тщательно исследовали причины кризиса 2008 г., а также системные риски и факторы, лежащие в их основе. Базельский комитет в промежуточных консультационных документах [6, 10] указывает на следующие важные моменты, связанные с репутационным риском (отметим, что приведенные утверждения можно применить не только к кредитным организациям, но и к небанковским структурам).

- Репутационный риск можно определить как риск, возникающий вследствие негативного восприятия со стороны покупателей, контрагентов, акционеров, инвесторов и регуляторов, который может повлиять на способность банка поддерживать существующие или устанавливать новые деловые отношения и получать продолжительный доступ к источникам финансирования.

- Репутационный риск, обычно через неявные механизмы влияния, может привести к повышению кредитных, рыночных и правовых рисков, а также рисков ликвидности, каждый из которых, в свою очередь, может негативно сказаться на прибыли, ликвидности или капитале кредитной организации.

- Руководители банка должны принять соответствующие внутренние нормативные документы (policies) для идентификации источников репутационного риска при выходе на новые рынки, запуске продуктов или направлений деятельности. Кроме того, процедуры стресс-тестирования

должны учитывать репутационный риск, чтобы руководство имело ясное представление о его последствиях.

В окончательном варианте «Базеля III» [5] репутационные риски не упоминаются. В главе «Мониторинг» данного документа основное внимание уделяется независимым стандартизированным инструментам анализа рисков контрагента (кредитных и комплаенс-рисков), и в частности отмечается следующее.

■ Чтобы понять основные аспекты потребности в банковской ликвидности, банкам следует часто проводить исследование возможных несоответствий в договорных отношениях. Такой подход полезен для сравнения профилей рисков различных институтов и выявления банками и регуляторами момента, когда может возникнуть необходимость в дополнительной ликвидности.

■ Средства мониторинга рынка — источники оперативных сигналов о возможных проблемах с ликвидностью включают дополнительные данные о юридических лицах, которые позволяют оценить их финансовое состояние, способы и условия финансирования.

■ Банки должны определить собственные требования к капиталу для расчета кредитного риска контрагентов при разных сценариях.

Такой переход от репутационных рисков к рискам взаимодействия с контрагентами объясняется тем, что нивелирование рисков потери деловой репутации часто сводится к внедрению процедур анализа кредитных и комплаенс-рисков. При этом во многих организациях также осуществляется контроль негативных отзывов в прессе и социальных сетях, а также непосредственных отзывов покупателей, поставщиков или работников. Однако данный контроль является всего лишь одним из способов решения более широкой задачи. Тем не менее проверка отзывов постепенно становится частью кредитного, а иногда и комплаенс-отчета и наряду с прочими мерами включается в раздел «Контроль репутации» (Reputation check).

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКОМ ПОТЕРИ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ

Подходы к управлению рисками потери деловой репутации рассматривались в работе Риган [12]. Автор выделила основные функциональные разделы, которые должна включать политика управления данными рисками.

Близкие методические рекомендации дает Банк России. Нормативные требования к кредитным организациям определяются в Положении Банка России от 16 декабря 2003 г. № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» [3], письме Банка России от 30 июня 2005 г. №92-Т «Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах» [2], а также более поздних документах.

Под риском потери деловой репутации понимается риск возникновения убытков вследствие влияния на организацию факторов репутационного риска.

Факт репутационного риска возникает в результате реализации фактора репутационного риска: появления определенной информации, действий работников или третьих лиц, а также иных событий, способных негативно повлиять на деловую репутацию компании.

Для управления репутацией организация должна:

- сформулировать цели и задачи управления репутационным риском;
- установить порядок выявления, мониторинга, оценки данного риска;
- определить меры по поддержанию приемлемого уровня риска и его минимизации;
- распределить полномочия участников процесса управления репутационным риском.

Можно выделить несколько групп факторов репутационного риска, относящихся к следующим областям.

1. Правовые нарушения и недостатки финансового мониторинга:

- несоблюдение организацией и ее аффилированными лицами, дочерними и зависимыми организациями, а также владельцами законодательства, учредительных и внутренних документов, порядка делового оборота, принципов профессиональной этики;

- неисполнение договорных обязательств перед кредиторами, клиентами и контрагентами;

- неспособность эффективно противодействовать легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, а также иной противоправной деятельности (ПОД / ФТ), осуществляемой недобросовестными клиентами, контрагентами и/или служащими.

2. Конфликты интересов клиентов и контрагентов, акционеров, органов управления и/или работников. Факторы риска связаны с отсутствием во внутренних документах механизмов, позволяющих эффективно регулировать эти конфликты, а также минимизировать их негативные последствия.

3. Неэффективный комплаенс-контроль и несоблюдение правила «Знай своего клиента» (Know Your Customer, KYC). Факторы риска связаны с предъявлением жалоб, судебных исков со стороны клиентов и контрагентов и/или применением мер воздействия со стороны органов регулирования и надзора. Отчет KYC должен содержать данные по юридическим или физическим лицам, включая информацию о санкциях со стороны государственных органов и международных организаций, наложенных на страну местонахождения юридического лица, само юридическое лицо и его руководство, а также сведения об антикоррупционной экспертизе (проверке публичных должностных лиц).

Для проверки могут использоваться списки:

- Евросоюза (черный список);

- Казначейства Ее Величества;

- Комитета по санкциям Совета безопасности ООН;

- Министерства иностранных дел и международной торговли Канады;

- Министерства иностранных дел и торговли Австралии;

- Министерства иностранных дел Великобритании;

- Управления по контролю за иностранными активами (OFAC) Казначейства США (список граждан особых категорий и лиц, подлежащих блокировке);

- политически значимых лиц ЦРУ.

4. Нарушение правила «Знай своего работника» и квалификационных требований к сотрудникам:

- несоответствие деловой репутации кандидатов на руководящие должности требованиям, установленным федеральными законами;

- недостатки кадровой политики при подборе персонала.

5. Некорректное раскрытие информации:

- нарушение правил раскрытия информации, установленных законодательством и внутренними нормативными документами;

- негативное восприятие информации клиентами, персоналом, акционерами, кредиторами, государственными органами власти, СМИ, рейтинговыми агентствами, аудиторскими компаниями и другими партнерами, а также судебные иски, опубликованные мнения / отзывы и др.

6. Негативное отношение со стороны акционеров, контрагентов, связанных с компанией лиц, обусловленное:

- недостатками в управлении рисками, организации системы внутреннего контроля, в том числе в целях ПОД / ФТ, рискованной инвестиционной и рыночной политикой, высоким уровнем операционного риска;

- негативными фактами в отношении деловой репутации клиентов, персонала, акционеров, кредиторов, органов государственной власти, СМИ, рейтинговых агентств, аудиторских компаний и других партнеров, включающими судебные иски.

Приведенная структура факторов свидетельствует о сложности процесса управления репутацией. В него вовлечены различные подразделения организации: отделы финансового мониторинга, раскрытия информации, управления

персоналом, управления рисками, юридическое и комплаенс-подразделение, при этом их роль в данном процессе одинаково важна.

СКОРИНГОВЫЕ МОДЕЛИ

В современных условиях, когда возрастает сложность систем и увеличивается количество информации и скорость ее распространения, появление новых коммуникационных каналов и возможностей приводит к систематизации и интеграции получаемых из разных источников сигналов о деятельности предприятий — как позитивных, так и негативных — в рамках единого сервиса. Конечная цель поставщиков услуг проверки контрагентов на основе таких сервисов — не только сформировать объемный кредитный отчет, но и осуществить расчет показателей риска. Именно изменение этих показателей, рассчитываемых на основе математических (статистических) моделей, а не необработанные данные (в том числе негативные публикации) часто приводят к тому, что компания принимает решение изменить условия сотрудничества с контрагентами.

Факторы, оказывающие наибольшее влияние на подобные решения (предикторы, значимые переменные), включенные в набор скоринговых показателей, могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми.

Исследование автора, посвященное критериям инвестирования в публичные компании, ценные бумаги которых включены в биржевой список России или зарубежных стран, а также в венчурные и инновационные предприятия, показало, что четверть всех факторов составляют финансовые, а три четверти — нефинансовые [4].

В скоринговых моделях, разработанных группой «Интерфакс» и компанией Dun & Bradstreet (D&B) для оценки рисков различных компаний, включая предприятия малого и среднего бизнеса, принимаются во внимание от 30 до 150 финансовых и нефинансовых показателей.

Как показал кризис 2008 г., риск-менеджерам необходимо не только определить партнеров (контрагентов), риски которых подлежат систематическому мониторингу, но и отслеживать их корпоративные связи, а также рассчитывать риски на группы компаний. Эта сложная задача объединила мировых и региональных лидеров в области бизнес-информации и предоставления услуг для кредитных менеджеров и специалистов по комплаенс-контролю. Не менее важно научиться прогнозировать банкротство на ближайшие 6–18 месяцев для того, чтобы избежать повторения таких масштабных кризисов.

Подобные задачи решаются в настоящее время. Так, для идентификации контрагентов используется уникальный международный идентификатор юридических лиц и индивидуальных предпринимателей DUNS, разработанный D&B по заказу ООН в 1960-е гг. ООН, другие наднациональные органы и крупнейшие финансовые и нефинансовые структуры активно используют DUNS в своей работе. Особенность этого идентификатора состоит, в частности, в том, что присвоенный компании номер остается закрепленным за ней и после прекращения деятельности организации, что позволяет избежать дублирования номеров и связанной с этим путаницы. Возможность отслеживать корпоративные связи и, соответственно, рассчитывать риски на группы компаний является важным преимуществом данного идентификатора. Например, для определения индекса вероятности банкротства (Failure Score) в разных странах в силу отличий в законодательстве, условиях раскрытия информации и пр. используются различные ряды данных, но при этом применяются похожие методики, чтобы пользователям было удобно работать с сопоставимыми показателями.

Чем сложнее внешнее информационное поле, тем актуальнее для наших компаний описанные задачи корректной идентификации бизнес-единиц и расчета комплексных показателей риска не только самих контрагентов, но и их бенефициаров.

Возвращаясь к риску потери деловой репутации и принимая во внимание сложность данной проблемы, стоит подчеркнуть, что предпринимаемые меры не должны сводиться к составлению репутационных отчетов и оценке негативной информации

в медиаполе. Внедрение кредитной политики, управление дебиторской задолженностью, комплаенс-контроль и финансовый мониторинг для управления репутацией по-прежнему остаются в центре внимания отечественных и зарубежных компаний.

ИСТОЧНИКИ

1. Оценка деловой репутации. — <http://pro-appraisal.ru/drugie-vidyi-otsenki/otsenka-delovoy-reputatsii-goodwill>.
2. Письмо Банка России от 30 июня 2005 г. №92-Т «Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах». — <http://base.garant.ru/585600>.
3. Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. №242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах». — <http://base.garant.ru/584330>.
4. PR + IR = формула акционерной стоимости. — http://www.arfi.ru/files/1496/2012_05_29_ir_plus_pr_minutes.pdf.
5. Basel Committee on Banking Supervision (2011). *Basel III: a Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems*. — <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>.
6. Basel Committee on Banking Supervision (2009). *Consultative Document. Proposed Enhancements to the Basel II Framework*. — <http://www.bis.org/publ/bcbs150.pdf>.
7. Economist Intelligence Unit (2005). *Reputation: Risk of Risks*. — <http://www.acegroup.com/eu-en/assets/risk-reputation-report.pdf>.
8. *Goodwill — What Is Goodwill?* — <http://www.e-conomic.co.uk/accountingsystem/glossary/goodwill>.
9. *Intangible Asset*. — http://en.wikipedia.org/wiki/Intangible_asset.
10. *International Regulatory Framework for Banks (Basel III)*. — <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>.
11. Norris F. (2010). *Demystify the Lehman Shell Game*. — http://www.nytimes.com/2010/04/02/business/02norris.html?_r=0.
12. Regan L. (2008). «A framework for integrating reputation risk into the enterprise risk management process». *Journal of Financial Transformation*, No. 22, pp. 187–194.
13. Whalen P. *Lehman Brothers and Repo Accounting*. — <http://sevenpillarsinstitute.org/case-studies/lehman-brothers-and-repo-accounting>.

