

СЛУЖБА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИИ: НЕОБХОДИМОСТЬ ИЛИ МОДА?



Подготовлено для
2-й ежегодной конференции
«Управление рисками промышленных предприятий и банков»
Секция 2. «Промышленные риски и страхование»



Александр Кирин
Менеджер по оценке рисков
Департамент управления рисками и страхования
ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии»

12-13 октября, 2005

- ❑ ОАО «АЭРОФЛОТ - РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»:
ДЕПАРТАМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СТРАХОВАНИЯ
- ❑ РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: ОТ
СТРАХОВАНИЯ К ERM
- ❑ КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ:
ПОЛИТИКА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ПРОЦЕДУРЫ,
СИСТЕМЫ
- ❑ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ СЛУЖБЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В
КОМПАНИИ: КОМУ ЭТО НУЖНО И ЧТО ЭТО ДАЕТ?
- ❑ ПРИОРИТЕТЫ В РАБОТЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ
РИСКАМИ: ПО ПУТИ БЫСТРЫХ ПОБЕД

ОАО «АЭРОФЛОТ – РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»

- ❑ Компания основана в 1923 году
- ❑ Среднесписочная численность персонала в 2004 году 14.737 чел.
- ❑ Парк на конец 2004 года состоял из 87 воздушных судов, из них 27 – иностранного производства
- ❑ В 2004 году Аэрофлот выполнял полеты по 94 маршрутам, из которых 10 – в пункты СНГ и Балтии, 26 – на территории России
- ❑ Крупнейшая российская авиакомпания контролирует порядка 11% внутреннего и 39% международного рынка авиаперевозок России
- ❑ В 2004 году Аэрофлот перевез 6,6 млн. пассажиров
- ❑ Входит в список 25 ведущих авиакомпаний мира по финансовым показателям (по версии ATW)
- ❑ Чистая прибыль за 2004 год составила 6,3 млрд. руб. (219 млн. долл. США)
- ❑ Базовый аэропорт Шереметьево 1 и 2, к 2007 году компания планирует построить собственный терминал
- ❑ 51% акций принадлежит государству, 30% - Национальной Резервной Корпорации, 10% - контролирует менеджмент компании



ДЕПАРТАМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СТРАХОВАНИЯ

- ❑ Осознание растущих рисков в бизнес-окружении компании на международном и внутреннем рынке авиаперевозок, а также рост ответственности менеджмента компании, привел к созданию в 2000 году департамента управления рисками и страхования (ДРМ)
- ❑ С момента своего создания ДРМ входит в финансовый блок, но работает со всеми структурными подразделениями авиакомпании
- ❑ Основные задачи и функции, структура и руководство департамента, права и обязанности, а также ответственность директора департамента определены и утверждены в соответствующих положениях и должностных инструкциях
- ❑ Структура ДРМ включает в себя: группу оценки рисков, отдел учета, контроля, прогноза и мониторинга рисков, отдел организации финансирования рисков и страхования, менеджеров по оценке рисков
- ❑ По отдельным рискам работа департамента ведется в рамках профильных комитетов и рабочих групп, ежегодно «Отчет об управлении рисками Общества» рассматривается на Правлении и Совете директоров авиакомпании
- ❑ Штатная численность ДРМ 10 человек

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: ОТ СТРАХОВАНИЯ К ERM

ОРГАНИЗАЦИЯ
СТРАХОВАНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ
СТРАХОВАНИЯ

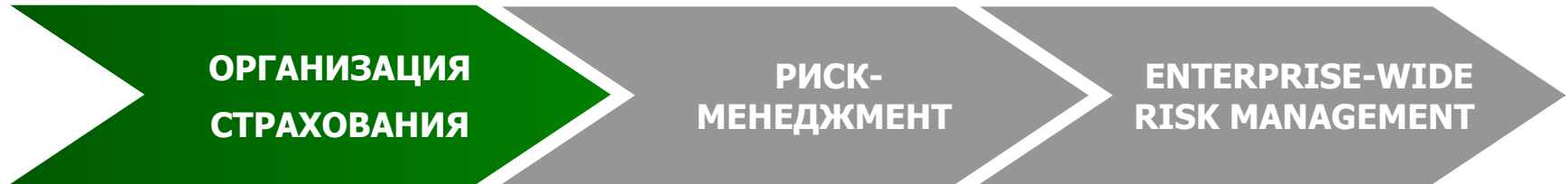
РИСК-
МЕНЕДЖМЕНТ

ОРГАНИЗАЦИЯ
СТРАХОВАНИЯ

РИСК-
МЕНЕДЖМЕНТ

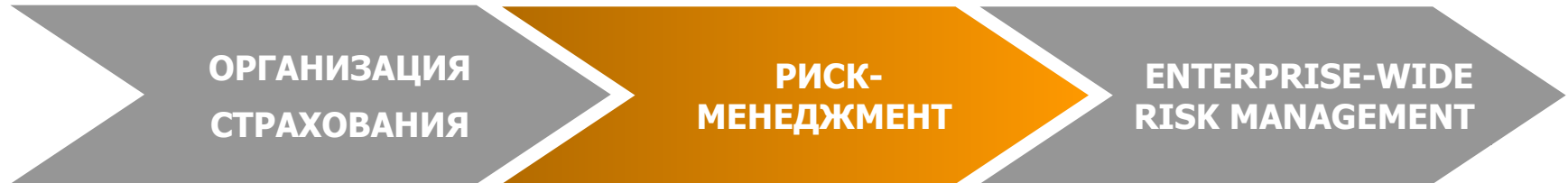
ENTERPRISE-WIDE
RISK MANAGEMENT

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАХОВАНИЯ



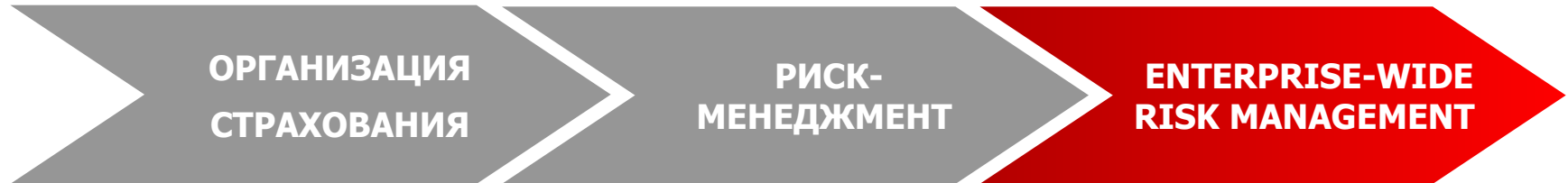
- Страхование не покрывает ошибок в бизнес-процессах компании
- Страхование нацелено на покрытие крупных убытков компании и соответствие требованиям российского и международного законодательства, партнеров компании
- Страховые программы не являются универсальным методом покрытия рисков и их эффективность предполагает наличие в компании внутренних процедур контроля над рисками

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: ОТ СТРАХОВАНИЯ К РИСК-МЕНЕДЖМЕНТУ



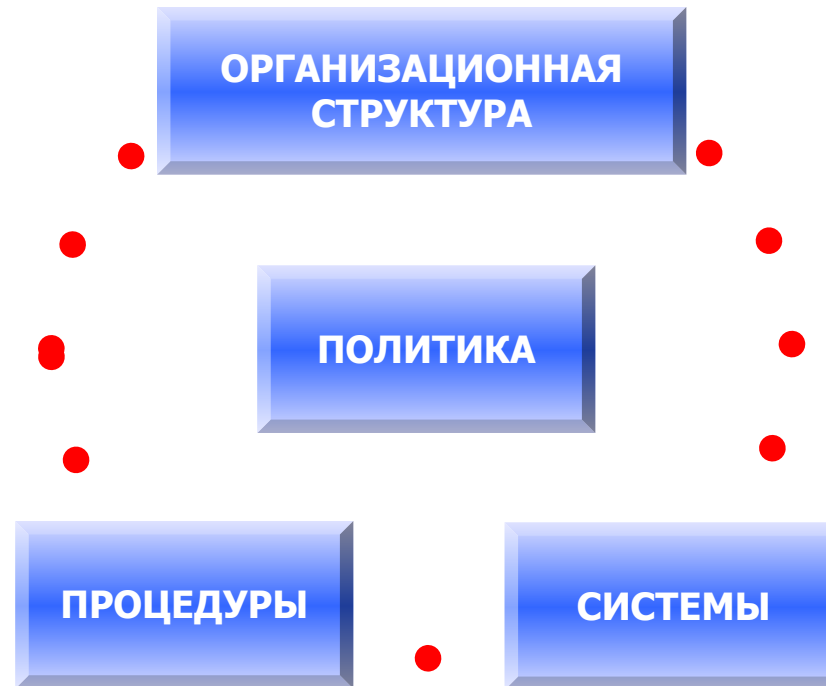
- ❑ Общая методология работы с рисками включает три этапа:
 - ✓ выявление и оценка риска
 - ✓ выбор метода воздействия на риск, принятие решения и воздействие на риск
 - ✓ контроль результатов и корректировка действий (при необходимости)
- ❑ Дифференцированное распределение функции управления выявленными рисками по подразделениям компании

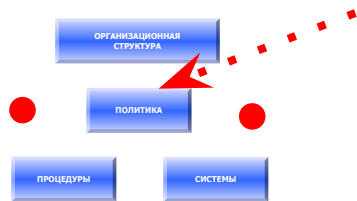
РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: СИСТЕМА КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



- ❑ Система комплексного управления рисками (ERM), обеспечивает:
 - ✓ Бесперебойное и устойчивое функционирование компании на стратегическом и операционном уровне
 - ✓ Эффективное распределения капитала внутри компании и снижение стоимости привлечения капитала при реализации крупных проектов
 - ✓ Повышение доверия кредиторов и инвесторов, позитивная оценка компании внешними контрагентами

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (RM)





- Четко сформулированные цели и задачи управления рисками в компании
- Определение общего подхода к рискам, толерантности рисков и лимитов по отдельным рискам
- Описание функциональных обязанностей по управлению рисками
- Создание перечня инструментов, используемых для покрытия рисков
- Сформированная философия управления рисками компании

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА RM



- Выбор модели управления рисками: централизованная или децентрализованная
- Выбор управляющих органов по управлению рисками
- Выбор организационной структуры подразделения по управлению рисками

ПРОЦЕДУРЫ RM



- Детализированные «правила» работы с рисками
- Методики оценки рисков
- Регламенты взаимодействия подразделений компании при управлении рисками
- Регламенты отчетности по рискам



- Базы данных
- Системы по оценке рисков и моделированию ситуаций
- Системы обмена информацией внутри компании
- Информация специализированных компаний

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ СЛУЖБЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИИ

АКЦИОНЕРЫ

Координация работы служб внутреннего аудита, внешних аудиторов, консультантов и подразделения риск-менеджмента по ключевым рискам

Информация о финансовых и операционных результатах, стратегии и управлении ключевыми рисками

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

ПРАВЛЕНИЕ

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Выявление и оценка рисков, подготовка решений для топ-менеджмента о воздействии на риски

ВНЕШНИЙ АУДИТ

СЛУЖБА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

КОНСУЛЬТАНТЫ

Работа в рамках комитета по аудиту по управлению ключевыми рисками компании



КОМУ ЭТО НУЖНО И ЧТО ЭТО ДАЕТ?

- ❑ **Акционеры** – создание дополнительной стоимости компании, уверенность в стабильности и предсказуемости денежных потоков и результатов деятельности компании
- ❑ **Инвесторы** – снижение рисков банкротства и восприятие компании как надежного и эффективного инструмента вложения денежных средств
- ❑ **Менеджмент** – дополнительный инструмент контроля над деятельностью компании и уверенность в отсутствии излишнего риска при принятии управленческих решений
- ❑ **Персонал** – уверенность в стабильности работы компании и отсутствии угроз, которые через дестабилизацию компании могут отразиться персонально на них

ПРИОРИТЕТЫ В РАБОТЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ: ПО ПУТИ БЫСТРЫХ ПОБЕД

- ❑ Увеличение доли нефинансового покрытия рисков за счет предупредительных мероприятий и/или дособытийного финансирования в процессах управления рисками
- ❑ Детальная регламентация и стандартизация процедур работы с рисками, создание готовых управленческих решений
- ❑ Учет и количественная оценка бизнес решений компании с точки зрения компенсации потенциальных убытков, а не получения потенциальных доходов
- ❑ Информирование персонала компании о выявленных и потенциальных рисках в работе, информационная открытость по отношению к партнерам компании, клиентам, СМИ



**СЛУЖБА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА:
НЕОБХОДИМОСТЬ ИЛИ МОДА?**

~~**НУЖНА ЛИ СЛУЖБА
РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА?**~~

~~**100 % ПОКРЫТИЕ РИСКОВ**~~

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



КОНТАКТЫ

Александр Кирин

Менеджер по оценке рисков

Департамент управления рисками и страхования

ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии»

Россия, 125167, Москва, Ленинградский проспект, д.37, корп.9

Тел./факс: +7 095 155 6785

+7 095 903 9206

E-mail: akirin@aeroflot.ru



Alexander Kirin

Risk Manager

Risk Management & Insurance Department

Aeroflot – Russian Airlines, JSC

37, bld. 9, Leningradsky prospect, Moscow, 125167, Russia

Tel./fax: +7 095 155 6785

+7 095 903 9206

E-mail: akirin@aeroflot.ru

