

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## ТЕМА 4

**ИССЛЕДОВАНИЕ MCKINSEY**  
**ПРОАНАЛИЗИРОВАНЫ ПОКАЗАТЕЛИ СВЫШЕ 200**  
**ВЕДУЩИХ ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ ЗА**  
**ПЕРИОД С 1997 ПО 2002 Г.**

**в 90 из них было выявлено около 150 случаев серьезных финансовых проблем, то есть деятельность каждой второй компании хотя бы раз подверглась серьезному риску**

**более трети членов советов директоров, признались, что плохо понимают суть основных рисков, с которыми сталкиваются их компании**

### ***Объективная природа риска.***

Риск существует независимо от поведения индивида и характеризует объективно существующие закономерности.

***Субъективная*** природа риска выражается в индивидуальной оценке неопределенности, то есть реакции человека на происходящие события.

# Классификация UNIDO

```
graph TD; A([Классификация UNIDO]) --> B[Финансовые, связанные с невозвратом средств или их части]; A --> C[Политические, связанные с изменением позиции государственных органов]; A --> D[Производственные (проектные), связанные с деятельностью поставщиков или собственного персонала];
```

Финансовые,  
связанные с  
невозвратом  
средств или  
их части

Политические,  
связанные с  
изменением  
позиции  
государственны  
х  
органов

Производственные  
(проектные), связанные  
с деятельностью  
поставщиков или  
собственного персонала

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАК:

**“... процесс, осуществляемый Советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на выявление потенциальных событий, которые могут оказать влияние на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также на осуществление контроля за непревышением риск-аппетита организации и предоставления разумной уверенности в достижении целей организации.”**

***Источник: COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004. COSO.***

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «БИЗНЕС-РИСК»

Угроза возникновения события или действия, имеющего **отрицательное влияние** на способность **достижения** организацией **поставленных целей**.

Риски возникают как из возможности **реализации угроз**, так и в следствие **неполной реализации возможностей**.

«Риск» - это понятие, напрямую связанное с понятием «Цель»

**Примеры бизнес-рисков:**

- Риск низкой эффективности операций
- Риск утери активов вследствие хищения
- Риск упущенной возможности продажи бизнес-актива
- Риск невыполнения тех или иных норм законодательства
- Риск ухудшения ликвидности вследствие потери покупательной способности активов
- Риск потери выгодной конкурентной позиции вследствие действий конкурентов по результатам утечки конфиденциальной информации

# Риски, перешедшие в проблемы



Source: CompuStat, Mercer Management Consulting analysis

### Крупнейшие банкротства:

**Enron** - энергетическая компания (США, 2002 год)

**WorldCom** - телекоммуникации (США, 2002 год)

**Pacific Gas & Electric** – энергетическая компания (США, 2001 год)

**Financial Corp. of America** – инвестиционная компания (США, 1988)

**Texaco** – нефтяная компания (США, 1987)

**Global Crossing** - одна из крупнейших телекоммуникационных компаний (США, 2001)

**Adelphia Communications** – телекоммуникационная компания (США, 2002)

**Conseco Inc** – страховая и финансовая компания (США, 2002)

**United Airlines Inc.** – авиакомпания (США, 2002)

### Требования регуляторов:

**Стандарт ERM COSO** – рекомендуется к внедрению в компаниях (США, 2004 г.)

**Закон Сарбейнса-Оксли** – обязателен к исполнению компаниями, выходящими на рынок IPO (США, 2002г.)

**Требования ФСФР** – обязательны для исполнения российскими компаниями (РФ, 30.04.2003 г.)



**Повышение уровня ответственности и подотчетности менеджмента компании перед акционерами и владельцами**

**Повышение прозрачности бизнеса**

**Изменения в законодательстве**

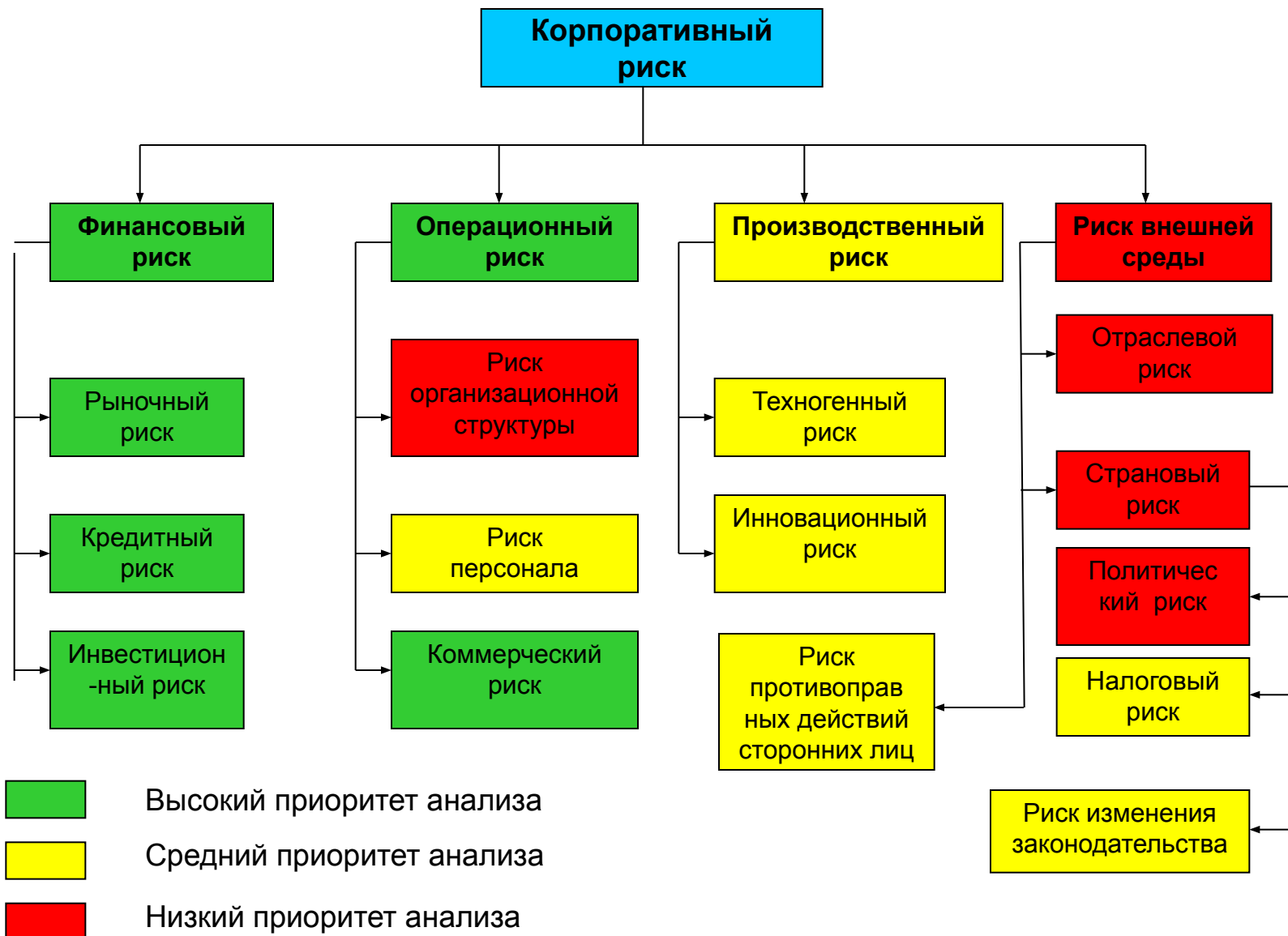
**Давление со стороны партнеров и государства**

**Увеличение общей волатильности и неопределенности в деловом мире**

**Обеспечение непрерывности бизнеса**

**Желание быть более спокойным за судьбу собственного бизнеса**

# КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ КОМПАНИИ



# Предпринимательская деятельность

```
graph TD; A[Предпринимательская деятельность] --> B[самостоятельность]; A --> C[рисковый характер]; A --> D[систематический характер]; A --> E[целевая направленность на получение прибыли];
```

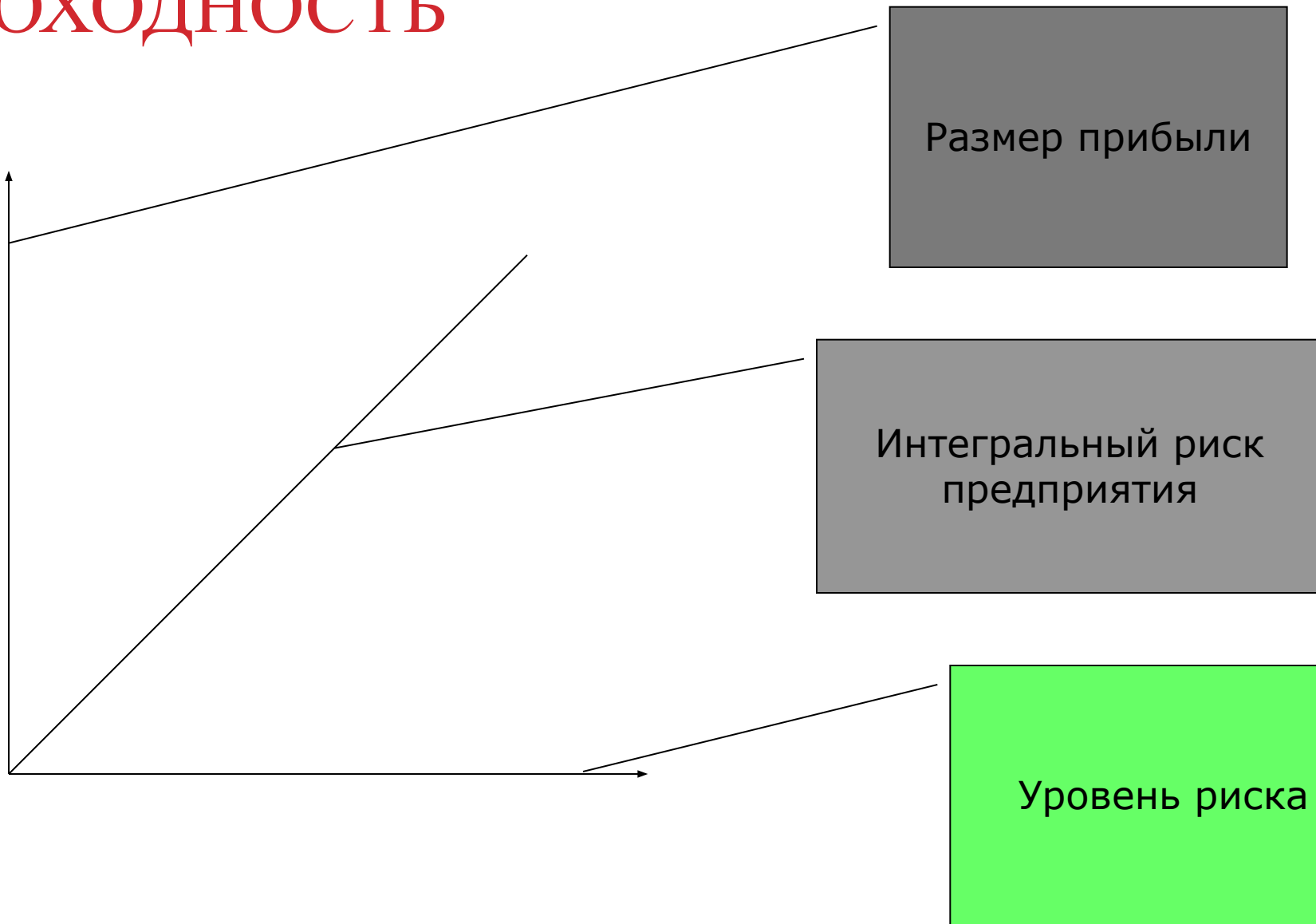
самостоятельность

рисковый характер

систематический характер

целевая направленность на получение  
прибыли

# ГРАФИК РИСК-ДОХОДНОСТЬ



**Под *бизнес-процессом* понимается комплекс организационных и практических мер, осуществляемых собственником или менеджером предприятия в целях получения прибыли. Так, бизнес-процессом может выступать участок добычи полезных ископаемых, цех по переработке вторичного сырья, производственные цеха, сбытовая деятельность, обучение персонала, планирование и бюджетирование, контрольно-ревизионная деятельность и пр.**

**Под *интегральным риском предприятия* понимается совокупность частных рисков отдельных бизнес-процессов с учетом специфики экономической деятельности предприятия.**

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ  
МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИВОДИТ К СУЩЕСТВЕННЫМ  
ВЫГОДАМ И ПРЕИМУЩЕСТВАМ ДЛЯ БИЗНЕСА, СРЕДИ КОТОРЫХ МОЖНО

ВЫДЕЛИТЬ, В ТОМ ЧИСЛЕ, СЛЕДУЮЩИЕ:

Более реалистичный анализ.

Финансовый анализ может стать более реалистичным, поскольку, например, больше не требуется консенсуса для каждого вводимого параметра. Вместо этого, неопределенность касательно параметров моделирования уже включена в анализ, и можно определить влияние более качественной информации на финальное оптимальное бизнес решение.

Принятие решений на основе рисков.

Оно может сформировать в компании культуру принятия решений, лучше учитывающих риски.

Последовательный подход к риску.  
Компании сталкиваются с широким спектром рисков и инструментов для управления ими, от финансовых инструментов управления рисками для курсов ценных бумаг, цен на сырье, энергию и тому подобное до страховки, а также стратегических вариантов выбора, таких как диверсификация.

Использование риска как стратегического инструмента. У неопределенности есть и хорошие, и плохие стороны. Систематически выделяя риск и управляя им, компания сможет получить конкурентное преимущество, берясь за проекты, которые остальные посчитают рискованными.

## ***Риск-менеджмент***

деятельность управленческого персонала предприятия, направленную на максимизацию дохода предприятия с минимальным риском финансовых потерь.

Непосредственное практическое применение риск-менеджмента на предприятии можно определить как обеспечение руководства предприятия емкой и вместе с тем краткой информацией о качественном состоянии бизнеса компании, необходимой для своевременного выявления угроз для ее деятельности и принятия соответствующих оперативных решений по пресечению потенциально возможных негативных сценариев развития ситуации.



# Риск-менеджмент

экономическая теория

экономическая статистика

финансы предприятия

финансовый менеджмент

экономический анализ

налогообложение

право

корпоративное управление и пр.

## Основные принципы построения системы минимизации рисков хозяйствующего субъекта

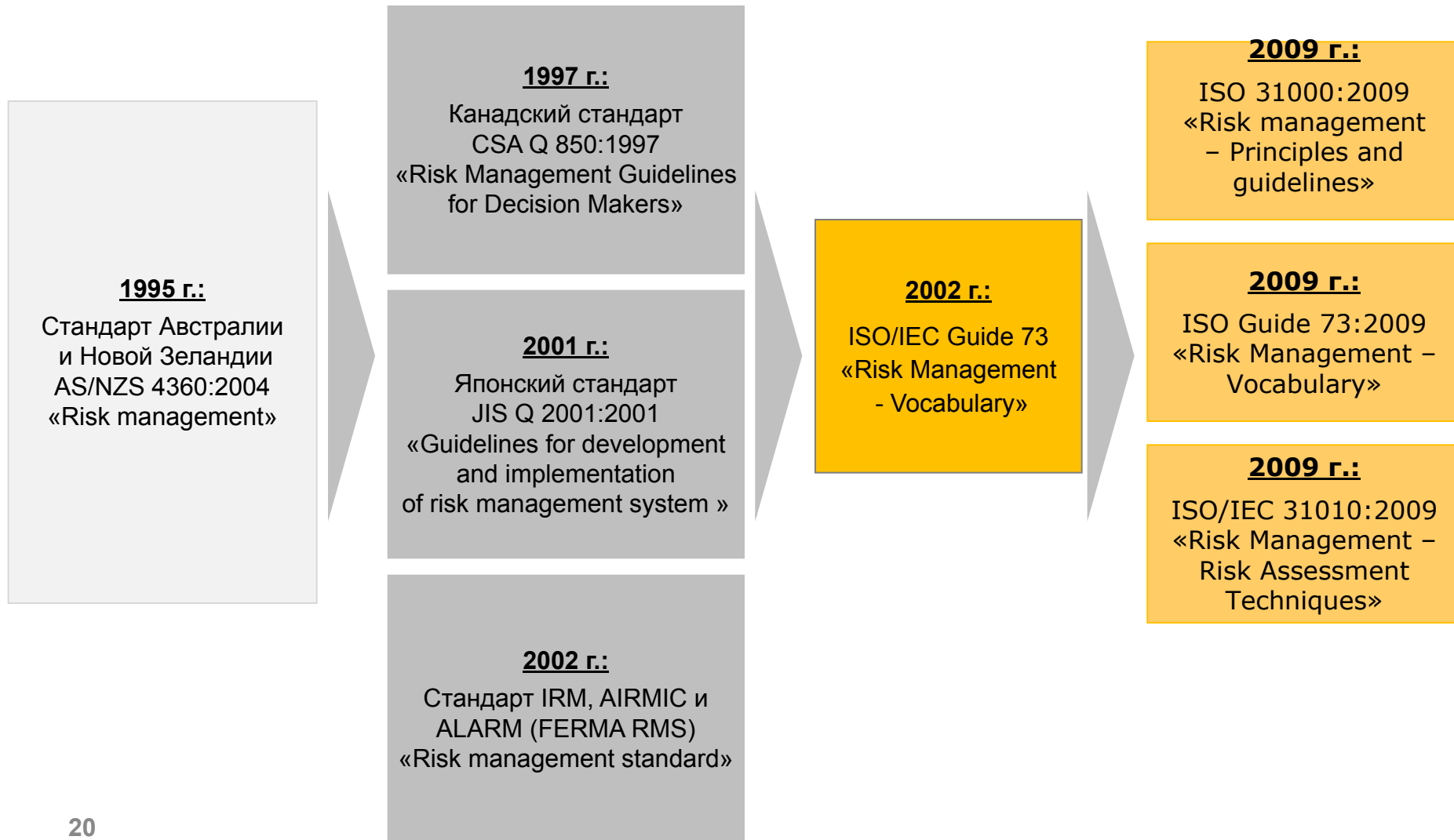
процесс управления рисками предприятия должен являться составным элементом общего процесса управления.

механическое суммирование средств, необходимых на нейтрализацию отдельных видов риска приводит к увеличению общих затрат предприятия, в то время как управление интегральным риском предприятия предоставляет менеджерам возможность снизить размер необходимых для контррисковых мероприятий денежных средств путем выявления взаимосвязей между отдельными видами риска.

# ОБЗОР СТАНДАРТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ



# ИСТОРИЯ СТАНДАРТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



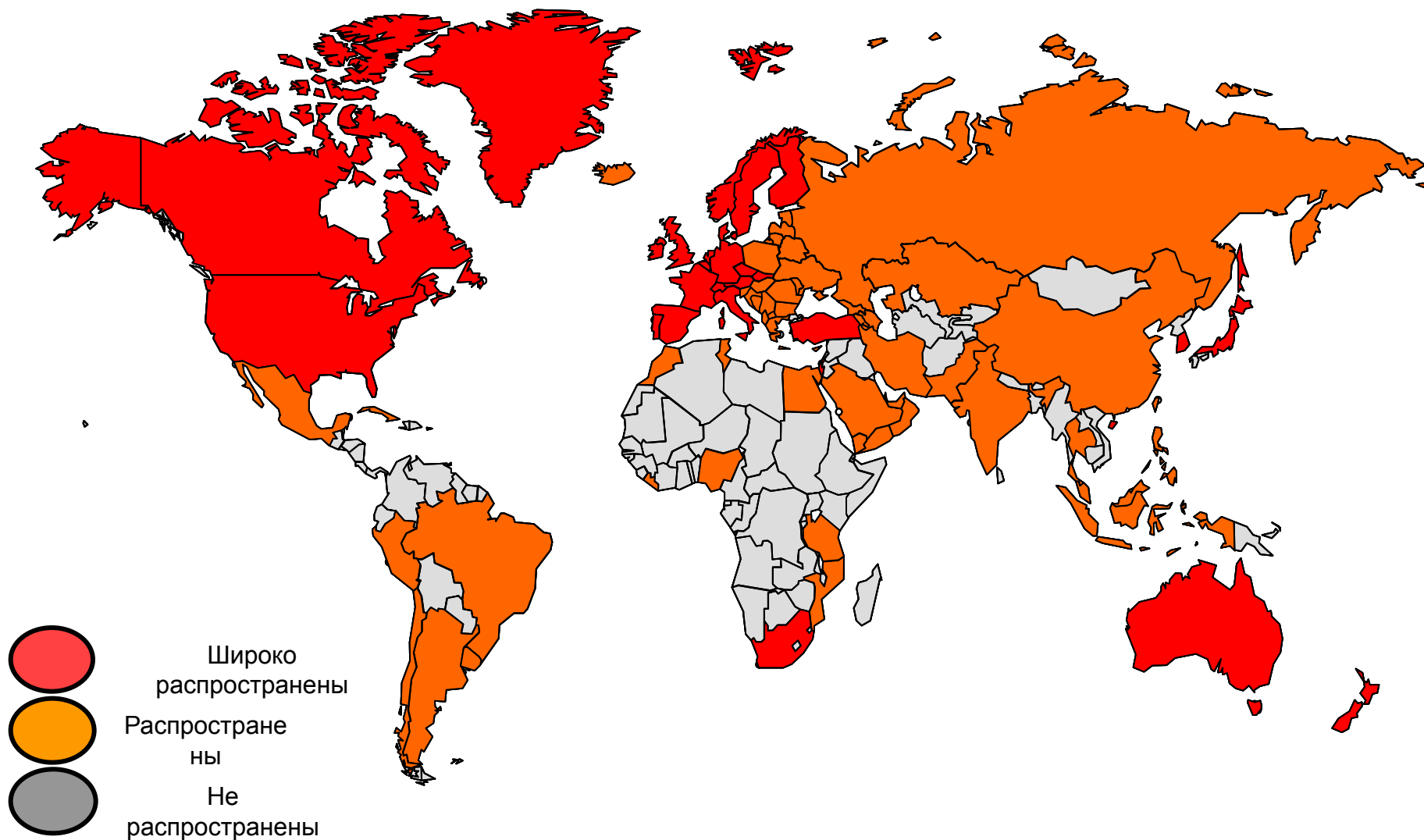
# ОСНОВНЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Номер/краткое название стандарта	Наименование стандарта (на английском)	Наименования стандарта (на русском)
ISO/IEC 31010:2009	Risk management – Risk assessment techniques	Риск-менеджмент – Руководство по оценке рисков
ISO/IEC Guide 73	Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards	Риск-менеджмент – Словарь – Руководство по использованию в стандартах
ISO 31000:2009	Risk management – Principles and guidelines	Риск-менеджмент – Принципы и рекомендации
COSO II ERM – Integrated Framework	Enterprise Risk Management – Integrated Framework	Интегрированная модель управления рисками
IRM, AIRMIC и ALARM (FERMA RMS)	Risk management standard	Стандарт управления рисками (модель RMS)

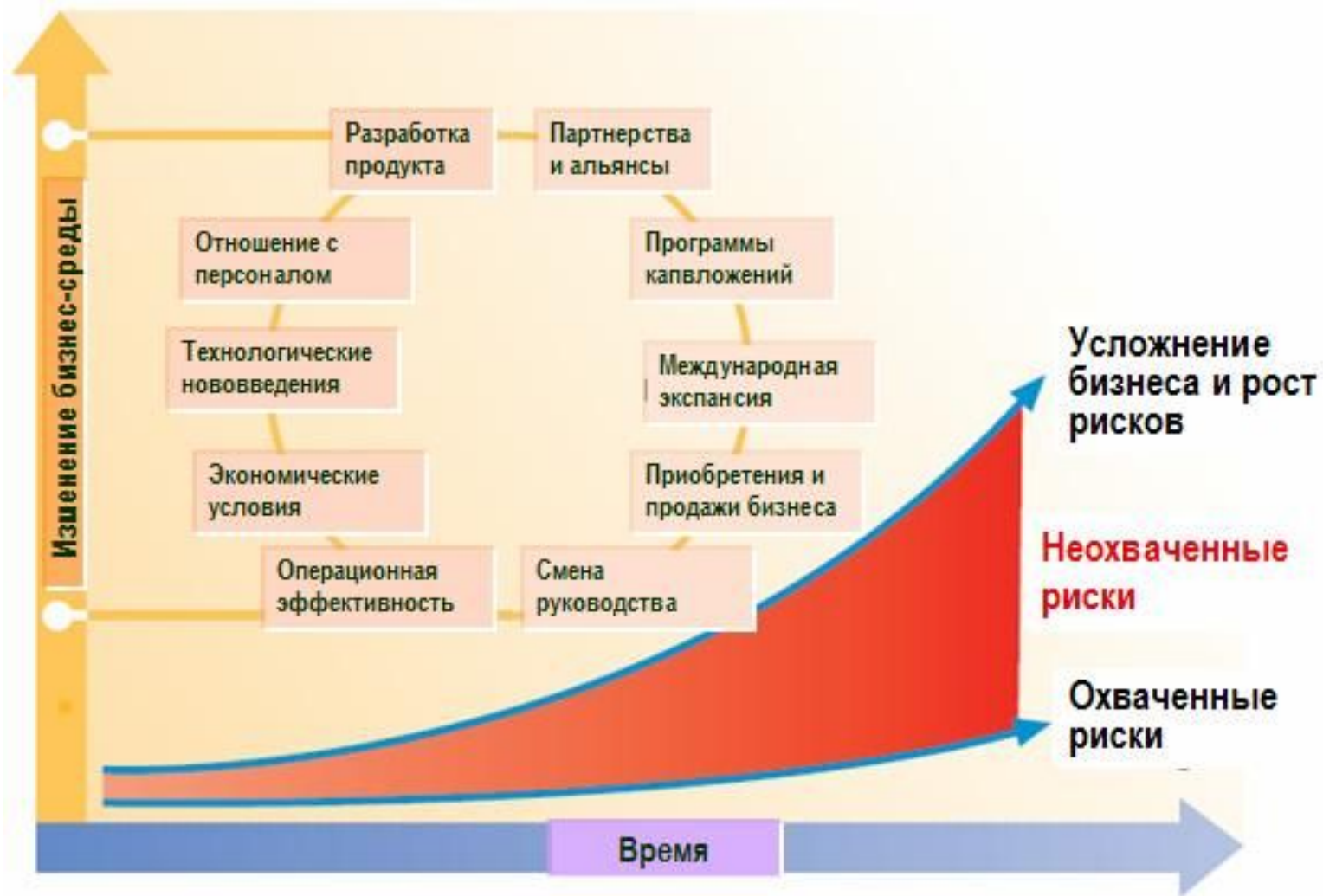
# ОСНОВНЫЕ НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Номер/краткое название стандарта	Наименование стандарта (на английском)	Наименования стандарта (на русском)
BS 31100:2008 Британский стандарт	Code of practice for risk management	Свод практики для риск-менеджмента
AS/NZS 4360:2004 Австралийский стандарт	Risk management	Управление рисками
NB 436:2004 Австралийское руководство	Risk management Guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004	Руководство по риск-менеджменту – Применение стандарта AS/NZS 4360:2004
CSA Q 850:1997 Канадский стандарт	Risk Management Guidelines for Decision Makers	Руководство по риск-менеджменту при принятии решений
JIS Q 2001:2001 Японский стандарт	Guidelines for development and implementation of risk management system	Руководство для разработки и выполнения системы риск-менеджмента
ГОСТ Р 51897-2002	-	Менеджмент риска. Термины и определения
...	...	...

# Распространенность мировых стандартов по управлению рисками



# КАК ПОЯВЛЯЮТСЯ НЕОХВАЧЕННЫЕ РИСКИ





# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ≠ УСТРАНЕНИЕ РИСКА

”**Risk is good.**

The point of risk management is **not to eliminate** it.

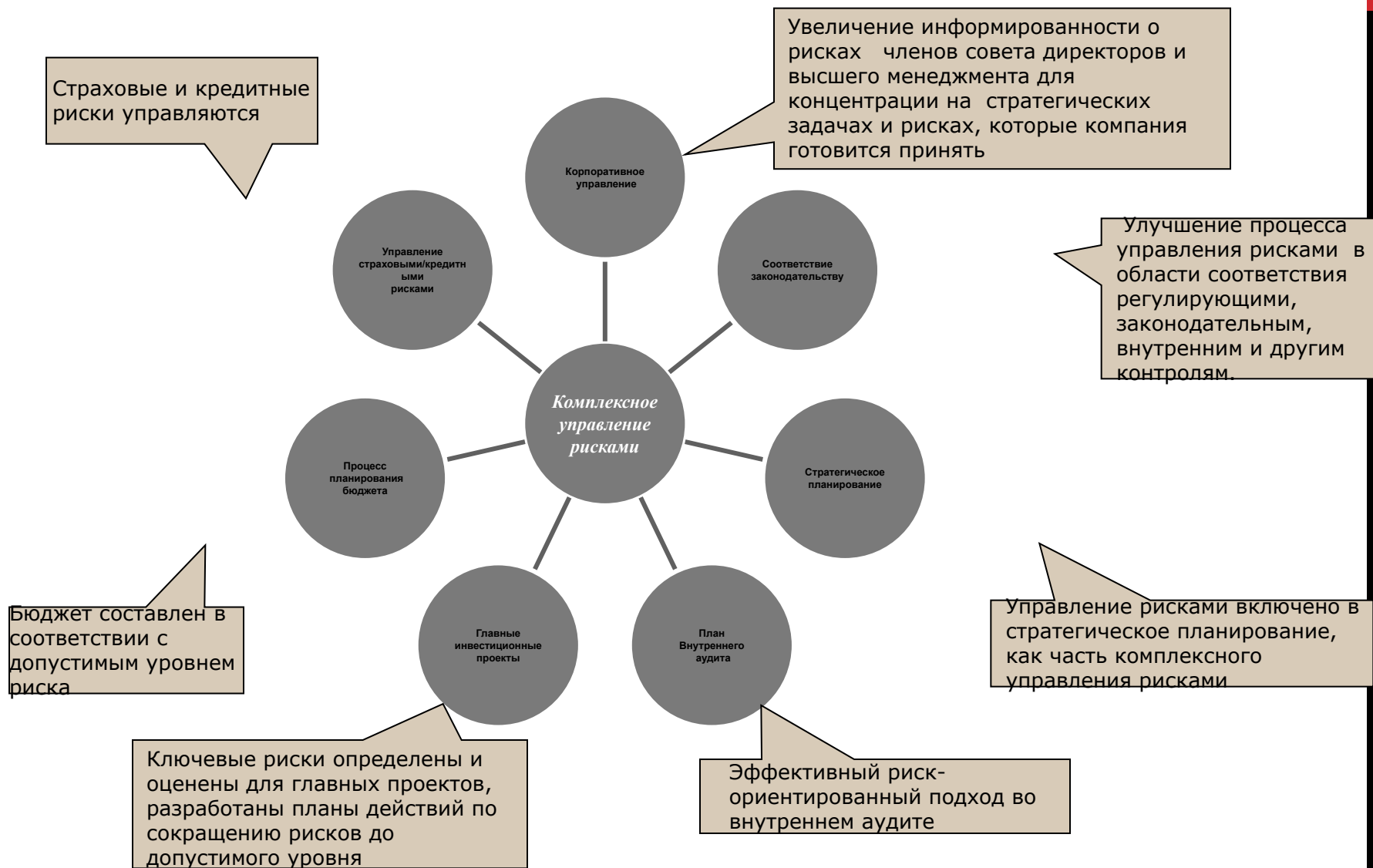
That would eliminate reward.

The point is **to manage** it.

That is, to choose where to place bets and where to avoid betting altogether.”

Th. A. Stewart, ‘Managing Risk in the 21st Century’

# ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



# ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Риск** – это потенциальное событие, которое может оказать отрицательное воздействие на достижение поставленных целей.

**Риск аппетит компании** – это уровень риска, который организация в целом считает для себя допустимым в процессе создания стоимости. Риск аппетит может выражаться в количественных и качественных терминах.

**Допустимый риск** – приемлемый уровень отклонения от поставленной цели.

**Присущий риск** – это риск для организации в отсутствие действий со стороны руководства по изменению вероятности возникновения или степени влияния данного риска.

**Остаточный риск** – это риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск.

# МЕРЫ РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСК

**Избежание риска** – прекращение деятельности, ведущей к риску;

**Передача риска** – уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска;

**Принятие риска** – не предпринимается никаких действий, для того чтобы снизить вероятность или влияние событий;

**Снижение риска** – предпринимаются действия по снижению вероятности и/или влияния риска.

# ПРИМЕРЫ СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСК

Примеры рисков	Стратегии реагирования
Колебания валютного курса влечет за собой убытки в пределах риск-аппетита	<b>Принятие риска.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- мониторинг риска;</li><li>- анализ затраты-результат не нужен.</li></ul>
Финансовые убытки вследствие мошенничества; Потеря возможности заключения контракта	<b>Снижение риска.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- действия (меры внутреннего контроля) по снижению уровня риска.</li></ul>
Финансовые убытки вследствие пожара (высокая вероятность)	<b>Передача риска.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- использование страхования/хеджирования;</li><li>- перевод права собственности на актив или юридического права проводить деятельность согласно контракта.</li></ul>
Потеря бизнеса	<b>Избежание риска.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- прекращение отдельной деятельности из-за высоких рисков или высокой стоимости контролей.</li></ul>

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ COSO ERM

- Внутренняя среда
- Закладывает основы подхода к управлению рисками. Включает:
  - Совет Директоров;
  - Философию управления рисками;
  - Риск-аппетит;
  - Честность и этические ценности;
  - Важность компетенции;
  - Организационную структуру;
  - Делегирование полномочий и распределение ответственности;
  - Стандарты управления персоналом.



## Оценка рисков

- Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и степени влияния с целью определения того, какие действия в отношении них необходимо предпринять.
- Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска.

## Постановка целей

- Цели должны быть определены до того как руководство начнет выявлять события, которые могут оказать влияние на их достижение;
- Руководство компании имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии организации и уровню ее риск-аппетита.

## Выявление потенциальных событий

- Внутренние и внешние события, оказывающие влияние на достижение целей организации, должны определяться с учетом их разделения на риски или возможности;
- Возможности должны учитываться руководством в процессе формирования стратегии и постановки целей.

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ COSO ERM (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

## Реагирование на риск

- Руководство выбирает метод реагирования на риск:
  - избежание риска;
  - принятие;
  - снижение;
  - передача;
- Разработанные мероприятия позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем риска и риск-аппетитом организации.



## Мониторинг

- Весь процесс управления рисками организации отслеживается и по необходимости корректируется;
- Мониторинг осуществляется в рамках текущей деятельности руководства или путем проведения периодических оценок.

## Контрольные процедуры

- Политики и процедуры разработаны и установлены таким образом, чтобы обеспечивать «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

## Информация и коммуникация

- Необходимая информация определяется, фиксируется и передается в такой форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять их обязанности;
- Эффективный обмен информацией в рамках организации по вертикали и по горизонтали.

# Вселенная рисков Компании





**Непрерывная оценка рисков должна проводиться на предприятии применительно к каждому из существенных видов деятельности внутри структурных подразделений для того, чтобы быть уверенным в том, что все значимые риски были идентифицированы и находятся под эффективным управлением.**

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ

**По COSO ERM существуют 3 группы методов оценки:**

- Сравнение с эталоном
- Вероятностные модели
- Не-вероятностные модели

**Другая классификация:**

- количественная и качественная оценка рисков

**Источники данных:**

- ретроспективные данные и профессиональное суждение
- внутренние и внешние данные

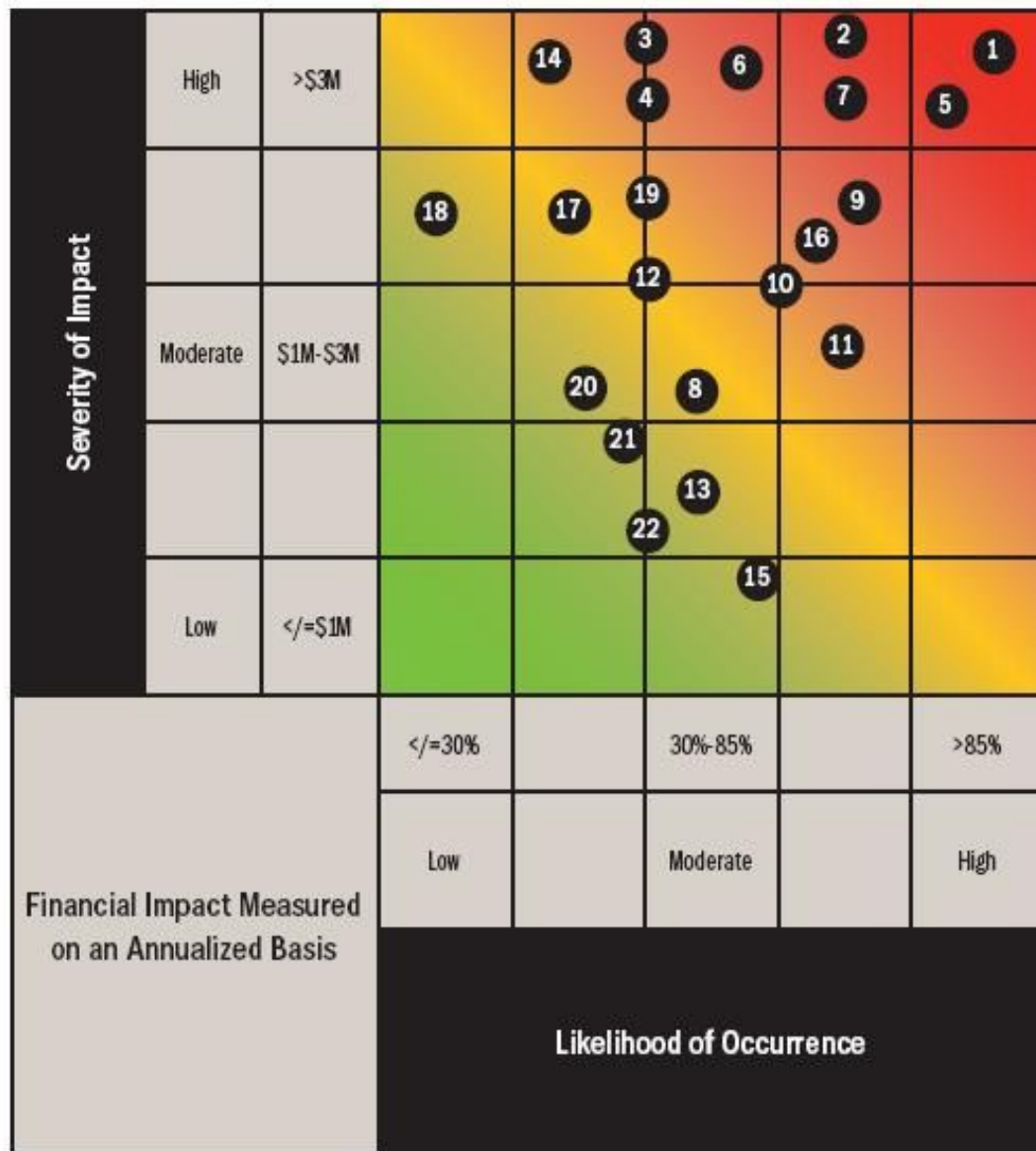
# МАТРИЦА КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ РИСКОВ

Критерий	Группа рисков	Высокий	Средний	Низкий
Воздействие	Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Неблагоприятное влияние на текущие доходы и расходы (&gt; \$3 млн.)</li> <li>▶ Отрицательное заключение внешнего аудитора в отношении отчетности и учетных регистров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Неблагоприятное влияние на текущие доходы и расходы (\$1-\$3 млн.)</li> <li>▶ Значимые замечания внешнего аудитора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Неблагоприятное влияние на текущие доходы и расходы (&lt;\$1 млн.)</li> <li>▶ Небольшие или единичные замечания внешнего аудитора</li> </ul>
	Стратегические	▶ Случаи (национального масштаба), ухудшающие имидж / репутацию компании	▶ Случаи (регионального масштаба), ухудшающие имидж / репутацию компании	▶ Случаи (местного масштаба), ухудшающие имидж / репутацию компании
	Нормативные	▶ Серьезные несоответствия требованиям законодательства или регулирующих органов	▶ Несоответствия отдельным требованиям законодательства или регулирующих органов	▶ Небольшие или частные расхождения с отдельными требованиями законодательства или регулирующих органов
	Операционные	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Отсутствие единого подхода к внедрению или улучшению систем</li> <li>▶ Неработоспособность системы, ведущая к серьезным простоям производственного процесса (как минимум 1 день)</li> <li>▶ Для принятия ключевых управленческих решений используется неточная информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Некоторое несоответствие в подходах при внедрении или улучшении систем</li> <li>▶ Неработоспособность системы, ведущая к серьезным простоям производственного процесса (не более 1 дня)</li> <li>▶ Управленческая отчетность содержит неточную информацию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Небольшие задержки по внедрению или улучшению систем</li> <li>▶ Неработоспособность системы, ведущая к простоям производственного процесса (не более 1 часа)</li> <li>▶ Общая управленческая информация не всегда своевременна</li> </ul>
Вероятность		Высоковероятно, постоянно	Возможно, случайно	Маловероятно

# Пример критериев оценки рисков

5	Катастрофический	> \$500M	Невосстанавливаемый	В масштабах всей компании; приостановка деятельности/операций компании.	Полная потеря доверия со стороны всех групп стейкхолдеров.	Обвал рыночной капитализации.	Поглощение или банкротство.
4	Критический	< \$500M	Восстанавливаемый в течение длительного периода (24-36 месяцев)	2 и более бизнес единицы; значительные, продолжительные приостановки деятельности 2х и более бизнес единиц.	Временная потеря доверия со стороны 2 и более групп стейкхолдеров.	Снижение рыночной капитализации более 50%, реализации резервов ликвидности в размере 2 млрд. \$.	2 и более изменения в высшем руководстве, финансовая реструктуризация, значительные изменения стратегического плана.
3	Высокий	< \$250M	Восстанавливаемый в течение короткого периода (12-24 месяцев)	1 и более бизнес единиц; высокие последствия для одной и более бизнес единиц.	Высокие потери доверия у 1 и более групп стейкхолдеров.	Снижение капитализации более 25%, минимальные операционные потоки, создание резерва ликвидности в размере 2 млрд. \$.	1 и более изменений в высшем руководстве, значительные изменения операционного плана и производства.
2	Умеренный	< \$100M	Временный (менее 12 месяцев)	1 бизнес единица; ограниченные последствия для одной бизнес единицы.	Ограниченные или незначительные потери доверия у 1 группы стейкхолдеров.	Ошибки в прогнозах и/или бюджете.	Уточнения или корректировка операционного плана и производства.
1	Минимальный	< \$50M	Минимальные последствия				

# ПРОФИЛЬ РИСКОВ



Rank	Key Potential Risks
1	Winning New Business in a Mature Market
2	Cash Flow for Continuing Operations
3	Business Continuity Planning (Possible Strike)
4	Achieving Global Cost Reduction Targets
5	Customer Base and Growth
6	Planning & Forecasting
7	Customer Pricing Pressures
8	Leadership & Organizational Structure Changes
9	Steel, Oil, & Utilities Price Pressures
10	Foreign Currency Exchange
11	Tax Accounting
12	Successful Centralization Initiatives
13	Contract Administration (Sales, Pricing, Leasing)
14	Supply Chain Sustainability & Optimization
15	Key Employee Turnover
16	Executive Distractions From Acquisitions
17	Labor Relations & Contract Negotiations
18	Fresh Start Accounting Program
19	Decentralized Treasury Functions
20	Fraud Detection & Prevention
21	GAAP Trained Personnel
22	Bankruptcy Restructuring & Emergence Planning

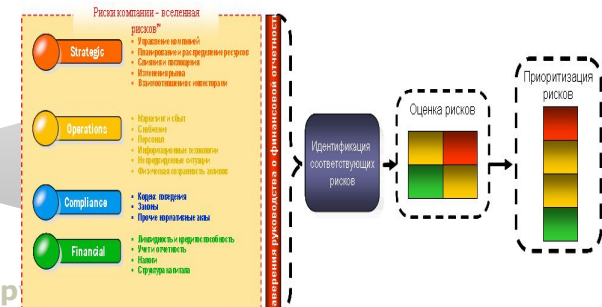
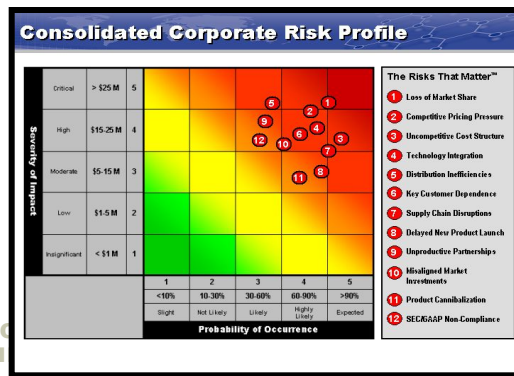
# КОНСОЛИДАЦИЯ КАРТЫ РИСКОВ

Согласно передовому опыту отечественных и зарубежных компаний, результатом оценки рисков становится согласованная и единая отчетность по рискам на уровне головной компании и в разрезе дочерних предприятий, функциональных подразделений, направлений деятельности и рисков.

## Единая классификация и терминология

## Консолидированная карта рисков Группы

## Единая методология и процедура



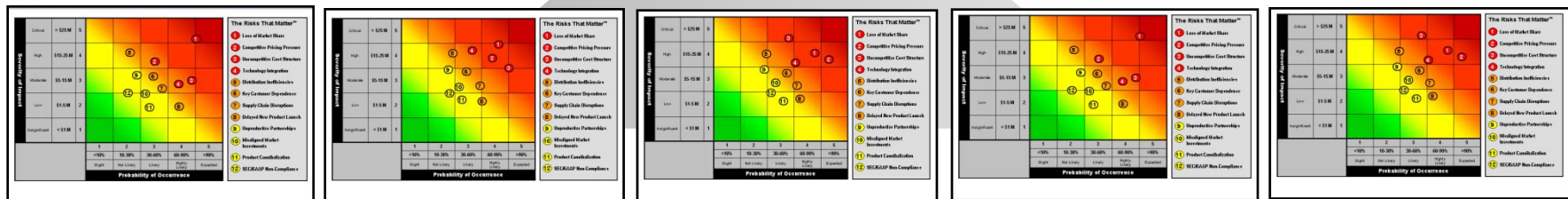
Структурное подразделение 1

Структурное подразделение 2

Структурное подразделение 4

Структурное подразделение 5

Структурное подразделение 3

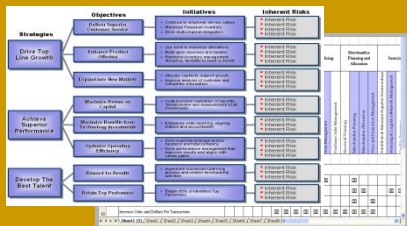


## Адаптация экономической модели компании, ее моделей риска и бизнес-процессов

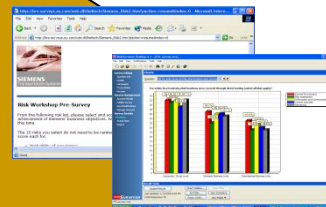
## Адаптация Вселенной рисков™ и критериев оценки рисков

### Понимание и документирование

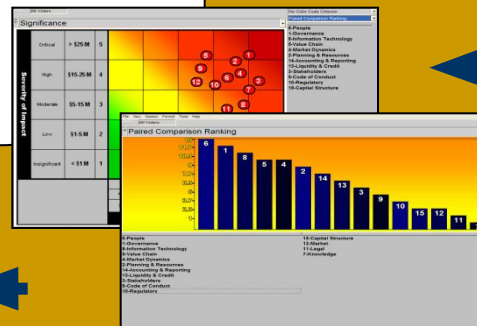
- Стратегии и целей бизнеса
- Ключевых проектов бизнеса
- Ключевых отраслевых рисков
- Структуры организации и ее системы управления рисками



### Проведение мероприятий по выявлению рисков



### Интервью, направленное на оценку рисков



### Организация практических семинаров по утверждению и приоритизации рисков

KEY BUSINESS RISKS		ASSESS				MONITOR			ENHANCE		
CSOO Category	Business Objective(s) Required	Overall Impact	Major Risks	Risk Process	Type of Monitoring	Responsible Party	Monitoring Activity	Evaluation	Issues / Gaps	Current Remediation Activities	Verification Activity
OPERATIONAL	Supply chain disruption resulting in loss of sales and/or customers	Increase product sales by 10%; Reduce customer churn by 10%	High	Medium	Low	Continuous Monitoring	Internal Audit or other Objective Entity	Effective/Ineffective	Could learn from IA findings/recommendations	Review, etc.	

### Отчет о ключевых рисках/Регистр рисков

### Мониторинг и совершенствование

План внутреннего аудита

План снижения/мониторинга риска

Детальная оценка риска

# Основные принципы построения системы минимизации рисков хозяйствующего субъекта

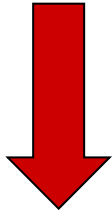
Управление интегральным риском компании является инструментом устранения конфликта интересов собственников и менеджмента предприятия!

собственники предприятия заинтересованы в сохранении стабильного развития предприятия

менеджмент предприятия стремится к максимизации доходности компании даже с существенным увеличением уровня риска



Активная рисковая политика



Стратегия удержания  
большой части  
предпринимательских  
рисков внутри компании,  
принятия на себя  
новых рисков

Пассивная рисковая  
политика



Ситуация, когда  
предприятие  
стремится отказаться от  
высокоприбыльных  
рисковых сделок,  
завоевания новых  
рынков сбыта ради  
сохранения финансовой  
устойчивости

## Стратегия и тактика риск-менеджмента

Стратегия



Стратегия минимизации рисков – искусство снижения уровня риска в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и приемов его снижения.

Тактика



Конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях экономической деятельности.

Для управления рисками предприятия должно быть создано специальное подразделение

*необходимо четко соотносить масштабы контррисковых мероприятий и масштаб экономической деятельности предприятия*

малому предприятию создание специального отдела по управлению рисками может быть сопряжено с дополнительными финансовыми затратами несоизмеримыми с пользой, принесенной подразделением

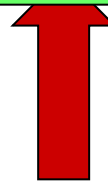
в крупных диверсифицированных компаниях для каждого направления деятельности скорее всего потребуется своя группа по управлению рисками, члены которой обладают опытом работы именно в этой сфере

риск-менеджер должен являться представителем топ-менеджмента предприятия и нести личную ответственность за проведение контррисковых мероприятий, что обусловлено непопулярностью, «болезненностью» управленческих решений



в группу риск-менеджеров необходимо стянуть мощные интеллектуальные ресурсы, а назначение в группу риск-менеджмента должно рассматриваться как скачок в карьерном росте

Нельзя допускать, чтобы одни и те же сотрудники определяли стратегию рисков и следили, насколько соответствует ей деятельность компании, и в то же время инициировали бы решение о принятии рисков и управляли ими



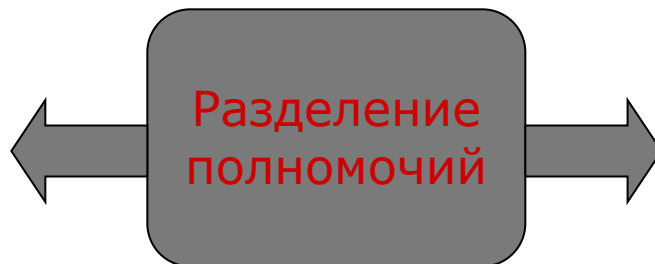
Разделение обязанностей

Пример



*Сотрудникам торгового отдела выгодно заключить как можно больше сделок, поэтому они не должны разрабатывать стратегию рисков и определять, кому из клиентов возможно предоставить товарный кредит*

Необходимо строго  
разграничить  
полномочия  
корпоративного  
риск-менеджмента  
и  
риск-менеджеров  
отдельных  
подразделений



Исходя из  
полномочий – четкое  
разграничение  
ответственности

Вопросы:

*Может ли группа корпоративного риск-менеджмента  
пересматривать  
решения подразделений с учетом риска или устанавливать  
стандарты  
для подразделений, например формат отчетности?*

*Кто виноват в понесенном ущербе? Кем он будет компенсирован?*

# *РЕГЛАМЕНТ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ*

документ, содержащий основные ключевые моменты стратегии управления рисками, правила принятия решений, иными словами, - общие положения компании по отношению к управлению риском

В Регламенте описывается система управления рисками предприятия, организационная структура риск-менеджмента, разграничение зон ответственности и полномочий между структурными подразделениями компании и пр.

## Задачами регламента являются:

повышение стоимости компании для акционеров и др. лиц

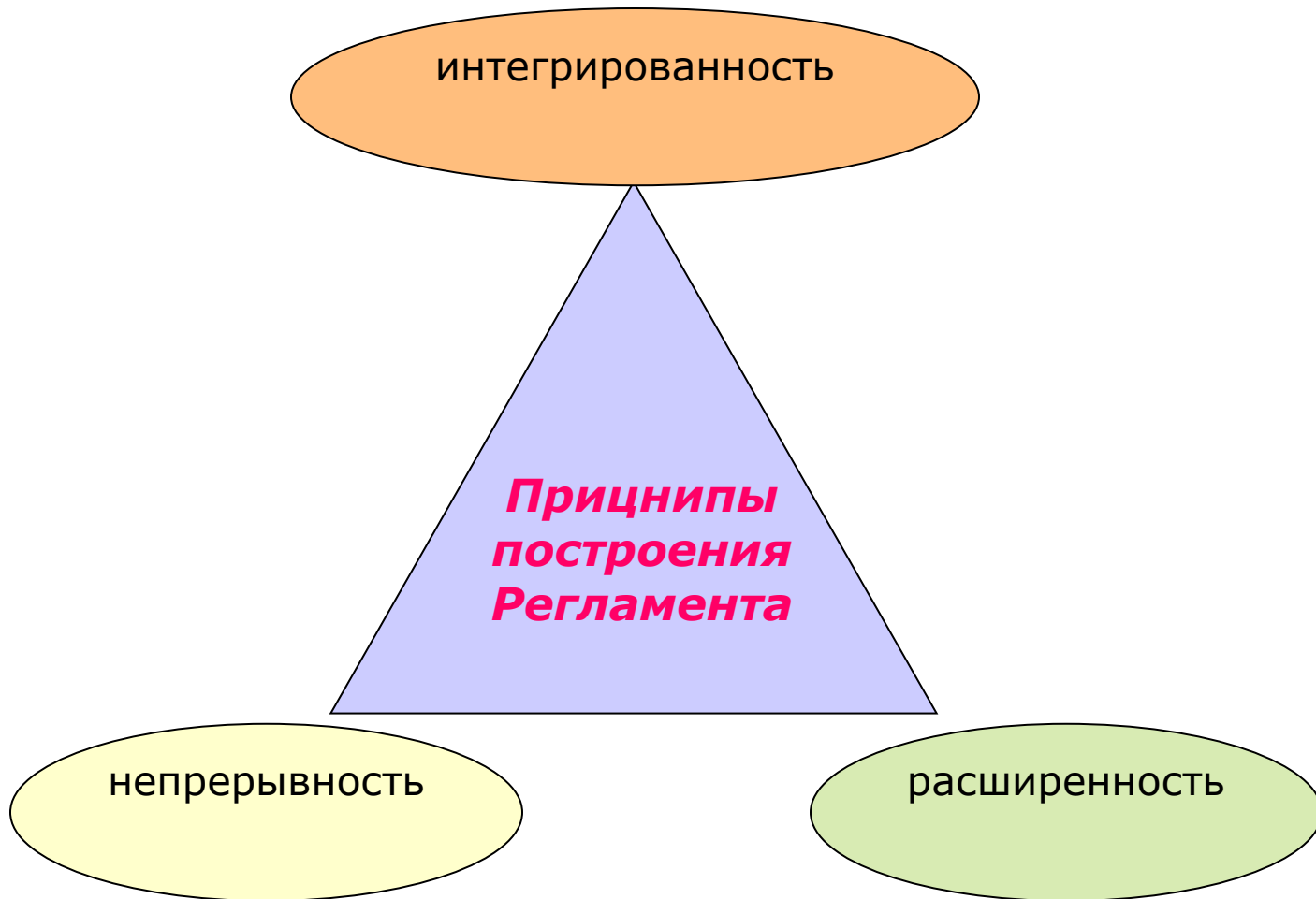
ограничение уровней принимаемых компанией рисков в соответствии с предпочтениями руководства и акционеров компании

обеспечение способности компании покрывать убытки за счет "риск-капитала", устанавливаемого высшим руководством компании

формирование публичной отчетности надлежащего уровня качества, позволяющей заинтересованным лицам получать адекватную информацию о деятельности компании и связанных с ней рисках, с учетом растущих требований к раскрытию информации о соотношении риска и дохода

обеспечение стратегической и оперативной устойчивости бизнеса компании за счет снижения чувствительности результатов ее деятельности к факторам рисков





интегрированность

**Приципы  
построения  
Регламента**

непрерывность

расширенность

***интегрированность*** – означает концентрацию управления рисками на уровне руководства с одновременным делегированием полномочий, предполагающим вовлечение в данный процесс всех структурных и функциональных подразделений компании

***непрерывность*** – предполагает действия на постоянной основе и в независимости от экспертных оценок менеджеров компании относительно их необходимости

***расширенность*** – предполагает оценку и управление всеми рисками компании, без ограничения только страхуемыми и финансовыми

*Принцип непрерывности* процесса предусматривает реализацию в рамках системы управления рисками ряд процедур на регулярной основе, в том числе:

→ периодический пересмотр выявленных ключевых рисков и процедур для случаев приближения риска к критическим показателям

→ постоянную оценку текущих рисков компании, регулярный пересмотр моделей управления и систем утверждения лимитов и пр.

→ регулярную количественную оценку действующих рисков (*VaR*) и анализ основных источников риска/дохода

→ периодическое проведение "стрессового тестирования" действующей системы, призванное оценить потери компании

→ обеспечение непрерывного учета и отчетности и анализа эффективности и рисковости размещения ресурсов

→ перманентное отслеживание изменяющихся факторов риска посредством формирования и ведения оперативной унифицированной отчетности по каждому типу риска

## Принцип расширенности реализуется через:

выявление всех типов рисков и формирующих их факторов на основе всестороннего анализа деятельности компании

представление выявленных рисков компании в форме карты рисков, в которой конкретизируются риски компании и подразделения компании, где целесообразно централизовать соответствующие мероприятия риск-менеджмента

разработку унифицированной системы процедур для случаев приближения рисков к критическим показателям

последовательное и всеобъемлющее внедрение системы лимитов и ограничений для всех рисков и на различных уровнях детализации

вовлечение сотрудников всех управленческих уровней в процесс управления рисками, принимаемыми компанией в своей деятельности

**Принцип интегрированности** реализуется посредством учета в рамках системы управления рисками следующих элементов:

наличия, полноты и эффективности стратегии развития компании, в т.ч. маркетинговой политики, партнерства, региональной политики и стратегических инвестиций

эффективности процедур планирования и бюджетирования, а также управленческой отчетности

наличия актуализированных с учетом текущей конъюнктуры прогнозов и планов действий в чрезвычайной обстановке

установления и соблюдения обоснованных лимитов операций, за рамками которых решения о проведении сделки принимаются исключительно высшестоящим руководством

соблюдения и эффективности политики в области управления персоналом

## Практические рекомендации по минимизации рисков (процедуры)

документ, направленный на определение конкретных действий сотрудников предприятия

перечень действий сотрудника в зависимости от вида риска, возможности количественной оценки, размера возможных потерь (таблица), набор стандартных контррисковых мероприятий и пр

Практические рекомендации содержат описание методики выявления рисков (проведения риск-аудита), их оценки на основе проведения качественного и количественного анализа риска, описание возможности применения того или иного метода управления риском

## РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСКИ В СООТВЕТСТВИИ С КОНЦЕПЦИЕЙ **COSO**

**Уклонение от риска.** Прекращение деятельности, ведущей к риску. Уклонение от риска может включать закрытие производства определенной линии продукции, отказ от выхода на новые географические рынки или решение о продаже подразделения.

**Сокращение риска.** Предпринимаются действия по уменьшению вероятности и/или влияния риска, что, как правило, требует принятия большого числа оперативных решений, касающихся организации деятельности.

## РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСКИ

***Перераспределение риска.*** Уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска. Распространенными способами перераспределения риска является приобретение страховых полисов, проведение операций хеджирования и передача соответствующего вида деятельности сторонней организации.

***Принятие риска.*** Не предпринимается никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или влияние события.



# Методы минимизации рисков

```
graph TD; A([Методы минимизации рисков]) --> B[страхование]; A --> C[хеджирование]; A --> D[Резервирование]; A --> E[Диверсификация]; A --> F[лимитирование]; A --> G[избежание];
```

страховани  
е

избежание

хеджирование

Резерв  
и  
ровани  
е

Диверс  
и  
фикаци  
я

лимитирование

# **КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

**Диагностика существующей системы и процедур управления рисками в компании на корпоративном уровне и уровне отдельных бизнес-единиц.**

**Разработка целевой структуры КСУР (обоснование организационной структуры, описание структуры, определение порядка взаимодействия, полномочий и компетенций)**

**Разработка методологического обеспечения КСУР (разработка политик, регламентов управления рисками)**

# **КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА**

## **УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

**Разработка структуры базы данных по рискам и реализовавшимся рисковому событиям**

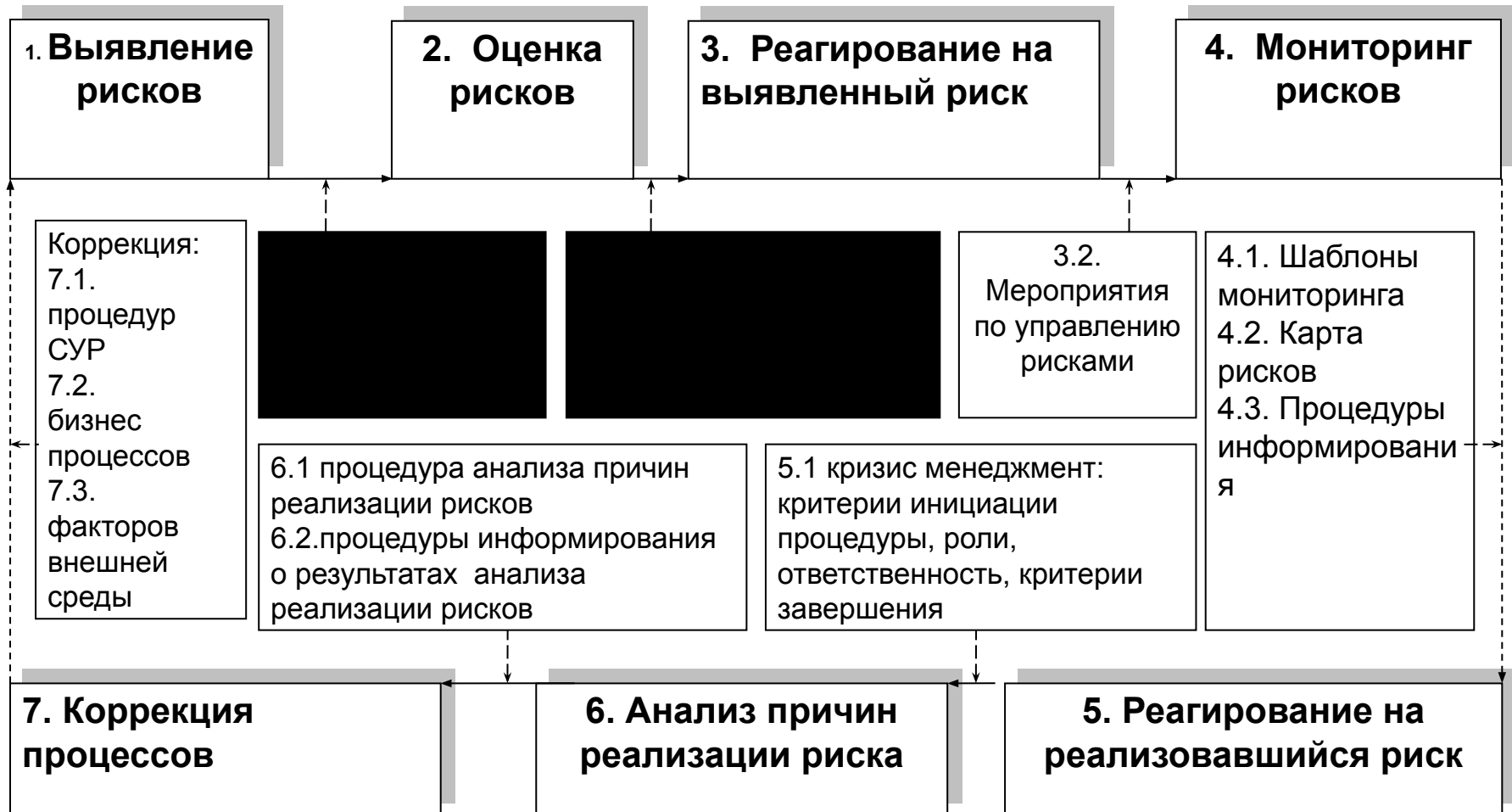
**Разработка системы мониторинга рисков и процедур отчетности по рисковому событиям**

**Выявление и оценка рисков, разработка мероприятий по управлению выявленными рисками.**

**Построение корпоративной карты рисков и привязка к процессу бизнес-планирования в компании**

**Анализ процесса реагирования на реализовавшиеся риски**

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ПРИМЕНЯЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ



# ПРИМЕРЫ РИСКОВ

- Увеличение времени внепланового простоя по причине несоблюдения графика ППР задействованного оборудования.
- Повреждение техники при производстве работ из-за несоблюдения правил техники безопасности.
- Остановка производственного процесса из-за перерывов в энергоснабжении.
- Ухудшение финансового положения из-за увеличения инфляции.
- Потери компании из-за изменения курса иностранных валют.
- Искажение отчетности из-за неэффективных механизмов контроля над подготовкой отчетности.
- Дефицит квалифицированных кадров
- Мошенничество персонала
- Неисполнение сроков работ по проекту из-за срыва работ подрядчиками

# КАРТА РИСКОВ

- анализ рискового портфеля компании, по типам рисков, их оценке, по ответственным подразделениям;
- ранжированный список наиболее критичных рисков компании (проектных и функциональных) с указанием мероприятий (существующих и планируемых) по их управлению;
- перечень лиц, ответственных за управление выявленными рисками;
- оценку бюджета и сроков по каждому из мероприятий по управлению рисками;
- анализ реализовавшихся рисков за предыдущий период (год).