



# Мониторинг рисков Советом Директоров

25 июня 2009

# Наше понимание целей и задач Совета директоров\*

## Стратегическое управление и определение структуры капитала компании

- ▶ Утверждение корпоративной стратегии и мониторинг достижения стратегических целей
- ▶ Анализ изменений внешней среды, анализ стратегических рисков компании и утверждение соответствующих мероприятий по их управлению

## Операционный мониторинг

- ▶ Анализ реалистичности и утверждение годового бюджета (анализ причин отклонений, возможных сценариев развития, оценка реалистичности допущений)
- ▶ Утверждение набора операционных показателей

## Отбор и назначение высшего руководства компании

## Обеспечение функционирования Общего собрания акционеров

### Управление рисками

- ▶ Распространение культуры управления рисками в Обществе:
  - ▶ Разработка корпоративной политики управления рисками
  - ▶ Определение роли и ответственности в рамках функции управления рисками
  - ▶ Организация внутренних и внешних коммуникаций по рискам
- ▶ Стратегическое управление рисками
  - ▶ Выявление и анализ наиболее критических рисков
  - ▶ Оценка влияния рисков на деятельность Общества
  - ▶ Учет рисков в принятии стратегических решений
  - ▶ Мониторинг наиболее критических рисков
- ▶ Мониторинг и оценка эффективности системы управления рисками

\* Данный перечень функций основан на анализе требований предъявляемых различными регуляторами финансовых рынков к Совету Директоров:

- ▶ Требования Управления по финансовому регулированию и надзору (FSA) к эмитенту, ценные бумаги которого обращаются на фондовом рынке Великобритании
- ▶ Правила листинга, допуска к размещению и обращению ценных бумаг в Закрытом акционерном обществе «Фондовая биржа ММББ»
- ▶ Правила допуска ценных бумаг к торгам Открытого акционерного общества «Фондовая биржа «Российская Торговая Система»
- ▶ Правила листинга Франкфуртской фондовой биржи
- ▶ Критерии оценки системы управления рисками Standard & Poor's к при присвоении кредитного рейтинга и рейтинга корпоративного управления

# Организация общего процесса управления рисками Общества



# Роль Совета директоров в управлении рисками

## Функции Совета Директоров

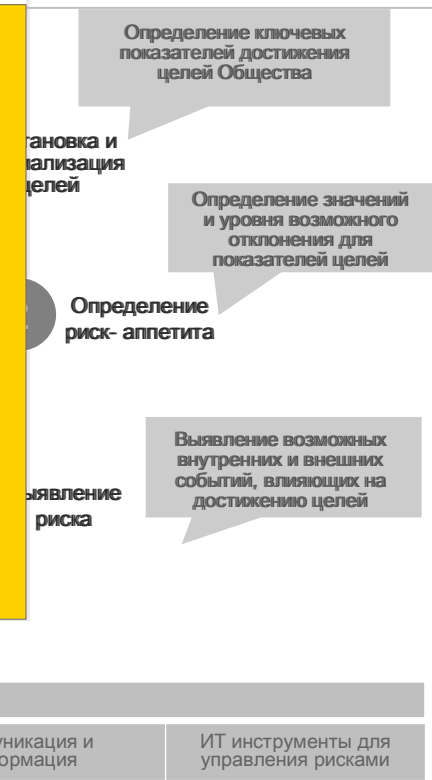
- Стратегическое управление и определение структуры капитала компании
- ▶ Утверждение корпоративной стратегии и мониторинг достижения стратегических целей
  - ▶ Анализ изменений внешней среды, анализ стратегических рисков компании и утверждение соответствующих мероприятий по их управлению

- Операционный мониторинг
- ▶ Анализ реалистичности и утверждение возможных сценариев развития
  - ▶ Утверждение набора операционных целей
- Отбор и назначение высшего менеджмента
- Обеспечение функционирования

### Управление рисками

- ▶ Распространение культуры управления рисками
  - ▶ Разработка корпоративной политики управления рисками
  - ▶ Определение роли и ответственности в управлении рисками
  - ▶ Организация внутреннего контроля
- ▶ Стратегическое управление рисками
  - ▶ Выявление и анализ рисков
  - ▶ Оценка влияния рисков на достижение целей
  - ▶ Учет рисков в принятии решений
  - ▶ Мониторинг наиболее значимых рисков
- ▶ Мониторинг и оценка эффективности управления рисками

- ▶ Утверждение уровня существенности рисков
- ▶ Рассмотрение и утверждение списка критических рисков
- ▶ Анализ сценариев рисков
- ▶ Рекомендации по выбору стратегии управления критическими рисками
- ▶ Организация мониторинга критических рисков
- ▶ Анализ эффективности системы управления рисками



## Процесс управления рисками

---

# Роли и обязанности в процессе мониторинга рисков

---

- ▶ **Координатор по рискам (Chief Risk Officer)**
  - ▶ Организация и курирование процесса сбора данных для мониторинга
  - ▶ Предоставление Комитету по аудиту результатов моделирования
  - ▶ Обучение участников процесса мониторинга рисков методологии управления рисками
- ▶ **Функция управления рисками / Функция внутреннего аудита**
  - ▶ Предоставление данных о рисках
  - ▶ Организация и курирование процессов выявления и оценки рисков (в том числе процедур ранжирования рисков и выбора критичных рисков для мониторинга) в Обществе
  - ▶ Разработка параметров модели и уровня существенности рисков для передачи на согласование в Комитет по аудиту
  - ▶ Расчет и обновления модели мониторинга
- ▶ **Финансовая функция / Казначейство / Планово-бюджетный департамент**
  - ▶ Подготовка показателей деятельности для Модели (на основе финансовой отчетности Общества)
  - ▶ Участие в процедуре расчета Модели мониторинга
- ▶ **Корпоративный секретарь**
  - ▶ Сбор информации по методам воздействия на риск, принятых Советом директоров

---

# Инструменты мониторинга рисков

---

- ▶ Сессии оценки стратегических рисков (на основе принятой стратегии, горизонт 3-5 лет)
- ▶ Оперативный мониторинг рисков и показателей (горизонт 2-4 месяца)
- ▶ Карты проектных рисков (сделки, CAPEX, привязаны к жизненному циклу проектов)
- ▶ Корпоративная карта рисков
- ▶ Расследование случаев реализации критических рисков (анализ системных причин, рекомендации)
- ▶ Планирование рисков сценариев (горизонт 1 год)
- ▶ Отчеты по мониторингу критических рисков (ежеквартально)

---

# Советы члену Совета директоров

---

1. Поймите профиль рисков компании
2. Сделайте сравнительный анализ профиля рисков
  - ▶ Сравняйте «вселенную рисков» с лучшей практикой
  - ▶ Учитывайте индустриальную практику
  - ▶ Учитывайте проектные риски, включая приобретения
3. Поймите процесс управления рисками в компании
  - ▶ Оцените существующую инфраструктуру системы управления рисками и методологию
  - ▶ Задайте критерии существенности рисков
  - ▶ Анализируйте взаимозависимости выявленных рисков
  - ▶ Моделируйте различные сценарии реализации рисков
  - ▶ Формализуйте подход к расчету аппетита к риску
4. Определите инструментарий для мониторинга рисков
  - ▶ Определите взаимосвязь между выявленными рисками и денежными потоками
  - ▶ Оценивайте риски несоответствия требованиям
5. Выберите стратегию воздействия на критические риски
  - ▶ Анализируйте мероприятия по воздействию на критические риски
  - ▶ Оценивайте эффективность системы управления остальными рисками



**Денис Камышев**

Директор

Отдел консультирования в области бизнес-рисков

+7 495 662 9341

[Denis.Kamyshev@ru.ey.com](mailto:Denis.Kamyshev@ru.ey.com)

 **ERNST & YOUNG**

*Quality In Everything We Do*