

Почему хорошая идея должна быть успешной

Доклад на конференции
«Международный опыт риск-менеджмента
и особенности развивающихся рынков»

Никифоров А.В.,
руководитель Дирекции
управления рисками

Содержание презентации

- Стандартный подход, в чем могут быть основные проблемы
- Участники процесса и их ожидания
- Сюрпризы методологии
- Трудности в примерах
- Что нужно для успеха, который неизбежен

Стандартный подход

Идентификация рисков

- Определение целей компании и КПЭ
- Анализ процессов, выявление источников рисков, рисковых последствий
- Определение ответственных
- Анализ причинно-следственных связей
- Классификация рисков

Оценка рисков

- Качественная оценка рисков
- Количественная оценка рисков
- Определение допустимых уровней рисков
- Формирование перечня значимых для компании рисков
- Определение общего уровня рисков

Разработка мероприятий по управлению рисками

- Выбор методов управления рисками
- Разработка мероприятий по управлению рисками
- Определение ответственных и сроков исполнения
- Анализ эффективности

Построение Системы управления рисками (СУР)

- Создание органов управления рисками (Комитета по рискам, Отдела управления рисками и пр.)
- Разработка нормативных документов
- Внедрение автоматизированной системы управления рисками

В чем могут быть основные проблемы

Основные проблемы при внедрении СУР возникают по причине:

- Разных ожиданий участников в отношении результатов управления рисками
- Разного понимания методологии работы с рисками
- Сложности (неочевидности) применения методов оценки и управления рисками

Участники процесса и их ожидания

- Собственники компании
- Руководство компании
- Менеджеры среднего звена
- Риск-менеджер (проектная группа)

Ожидания собственника, руководителя

- У меня прагматичный подход: если деньги потрачены на проект, должна быть отдача
- Я хочу знать, какова окупаемость этого проекта, что я заработаю? На сколько увеличатся доходы компании после внедрения СУР
- Управление рисками даст гарантию достижения поставленных передо мной целей, с риск-менеджером достигнуть целей компании будет легче (меньше усилий, меньше «головной боли»)

Ожидание менеджеров среднего звена

- Внедряемая СУР должна помочь мне в моей работе
- После внедрения СУР я должен работать меньше, а не больше
- Надо мной появляется дополнительный контроль, который мне не нужен
- Я и так хорошо работаю
- Внедряемая система управления рисками не облегчает мне жизнь

Ожидания риск-менеджера

- Управление рисками поменяет работу всей компании
- Все поймут, как это хорошо, и будут с удовольствием выполнять функции, связанные с риск-менеджментом
- Менеджеры компании будут охотно обсуждать риски, возникающих в их бизнес-процессах
- Менеджеры компании будут осознано брать ответственность за риски

Сюрпризы методологии

- Разное понимание того, что такое РИСК
- Разное понимание того, что значит СНИЗИТЬ РИСКИ
- Разное понимание того, как УПРАВЛЯТЬ РИСКАМИ
- Неоднозначное понимание, КТО ДОЛЖЕН ОЦЕНИВАТЬ риски
- Неоднозначное понимание, КТО ДОЛЖЕН СНИЗИТЬ риски

Методология глазами риск-менеджера

- Риск – случайное событие, влияющие на достижение целей компании
- Снизить риски – уменьшить вероятность и/или существенность риска («мы возможно меньше потеряем»)
- Управление рисками - сознательное принятие рисков, с учетом собственного риск-аппетита
- Риски идентифицируют и оценивают подразделения компании
- Мероприятия по уменьшению (оптимизации) рисков выполняют подразделения

Методология глазами ОСТАЛЬНЫХ

- Риск – недостаток в работе (моей, или другого), внешнее воздействие, на которое я никак не влияю
- Снизить риски – убрать недостатки, исключить внешнее негативное воздействие, снизить расходы
- Управление рисками – снижение всех рисков
- Риски идентифицируют и оценивают риск-менеджеры, но мы с ними не согласны
- Мы и так все риски устранили, а если риск-менеджеры что-то нашли, пусть сами их и снижают

Трудности примерах

Представленные далее примеры, показывают, что при применении методов управления рисками возникают определенные трудности, которые на первый взгляд не очевидны:

- Управление рисками должно проводится комплексно. Необходим анализ взаимосвязей рисков. Управление рисками иногда увеличивает риски
- Не всегда при оценке рисков можно использовать метод: «вероятность» x «существенность»
- «Слабая» попытка управлять рисками может увеличить риски. Снижение вероятности рисков может увеличить степень неопределенности
- Эффективность управления рисками зависит от отношения компании к рискам

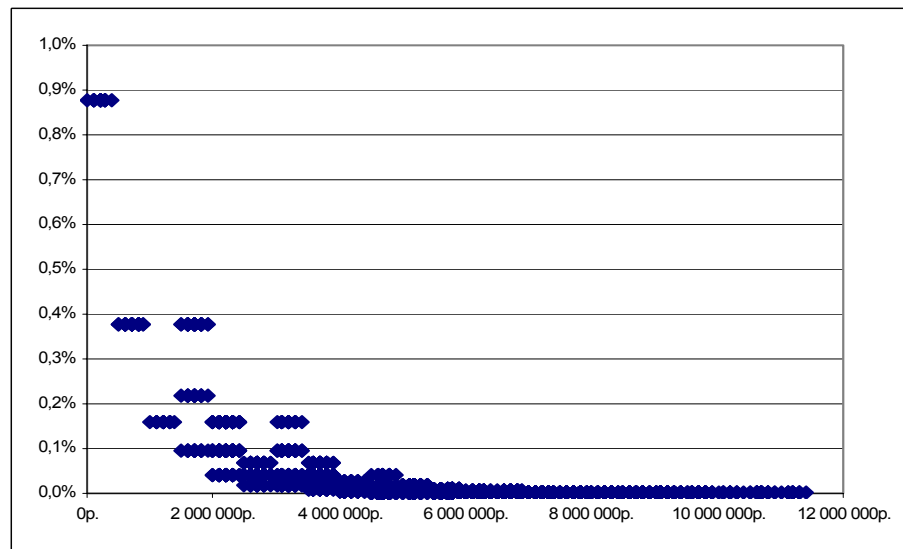
Пример 1. Взаимосвязь рисков



Снижение средних рисковых потерь со 130 до 120 приводит к увеличению VaR (95%) с 600 до 1100. Необходимо учитывать взаимосвязь рисков и адекватно оценивать совокупный риск

Пример 2. Прогноз доходов с учетом рисков

№	Сумма договора	Вероятность
1	2 000 000р.	10%
2	2 000 000р.	10%
3	1 500 000р.	10%
4	1 500 000р.	20%
5	1 500 000р.	30%
6	1 500 000р.	30%
7	500 000р.	30%
8	500 000р.	30%
9	100 000р.	50%
10	100 000р.	50%
11	100 000р.	50%
12	100 000р.	50%



МИН	0р.
макс	11 400 000р.
средн (ожидаемое)	2 250 000р.
VaR (95%)	200 000р.

Применение методологии оценки рисков дает более достоверную оценку ожидаемого дохода

Пример 3. Риски с высокой вероятностью

Риск отказа оборудования
P: 90%, D: 100р
Средние потери: 90р,
Стандартное отклонение: 30р

Вариант 1:
Снижение вероятности отказа
до 50%
Средние потери: 50р
Стандартное отклонение: 50р

Вариант 2:
Создание резерва
под потери: 40р
Средние потери: 50р
Стандартное отклонение: 30р

Попытка снизить средние потери может привести к увеличению уровня неопределенности (риска)

Пример 4. Результат зависит от отношения к риску

Оценка VaR при разных вариантах доверительного интервала

№	Доверительный интервал	VaR до снижения рисков	VaR после снижения рисков
1	99%	700р.	1 100р.
2	95%	600р.	1 100р.
3	90%	500р.	1 000р.
4	80%	200р.	200р.

Оценка эффективности управления рисками зависит от склонности менеджмента к риску

Что нужно для успеха, который неизбежен

- Понимание сложностей, возникающих на каждом этапе внедрения СУР, помогает их преодолеть
- Обучение и информирование сотрудников компании о целях, задачах и методах управления рисками, не только в начале проекта но и в дальнейшем, поможет преодолеть расхождения в понимании методологии
- Осознанный, творческий подход к решению конкретных задач по оценке и управлению рисками даст более ощутимые результаты
- Комплексный подход позволит выявить и проанализировать сложные взаимосвязи между рисками, возникающими в разных подразделениях компании
- Планомерная, последовательная работа позволит получить общий положительный результат

Спасибо за внимание

