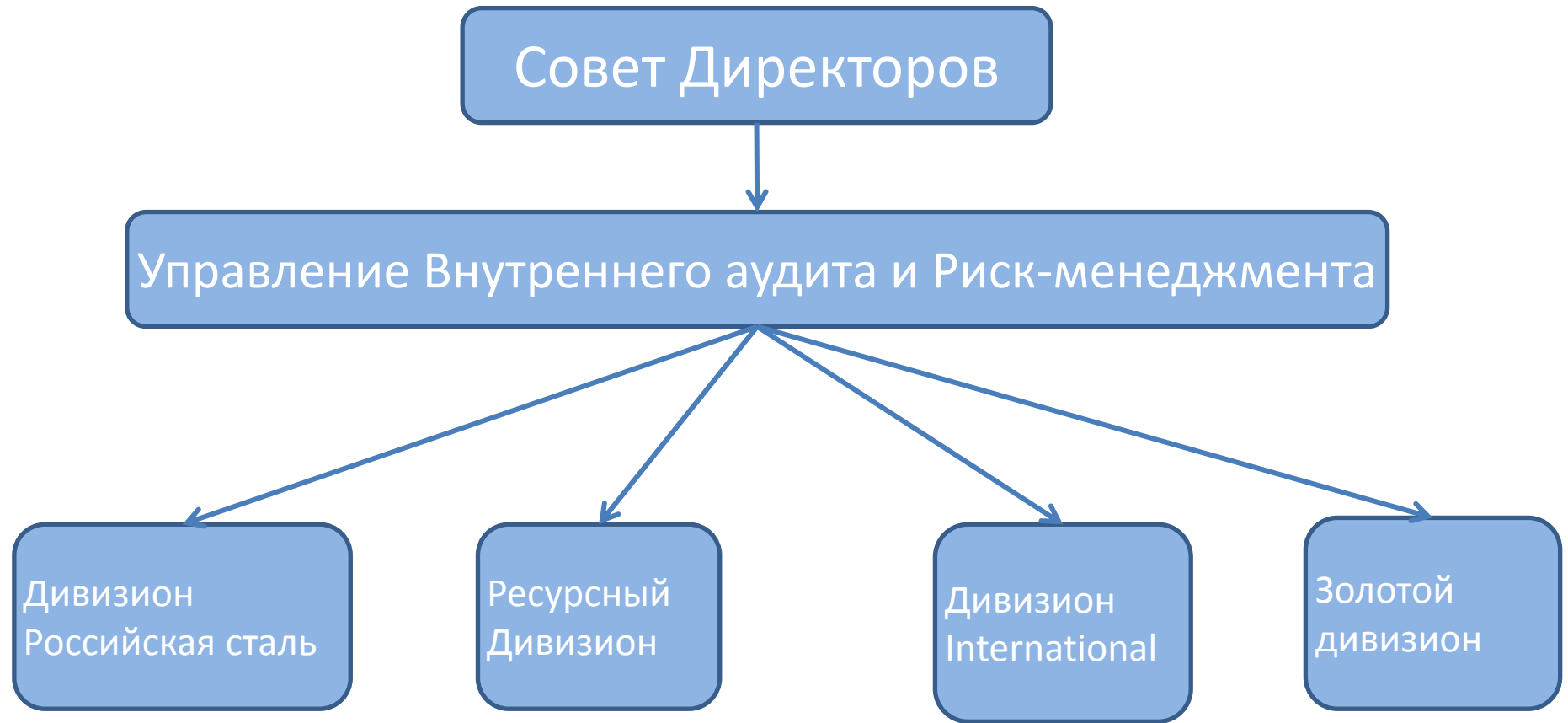


*Управление рисками:
взгляд из реального сектора*

Москва, ноябрь 2012





- С каждым ключевым менеджером компании проводилось интервью/анкетирование:
 - Высокие трудозатраты
 - Высокое отвлечение менеджмента
 - Высокая степень субъективизма
- Для дальнейшего развития процесса оценки и управления рисками его необходимо было менять

Пример оценки рисков



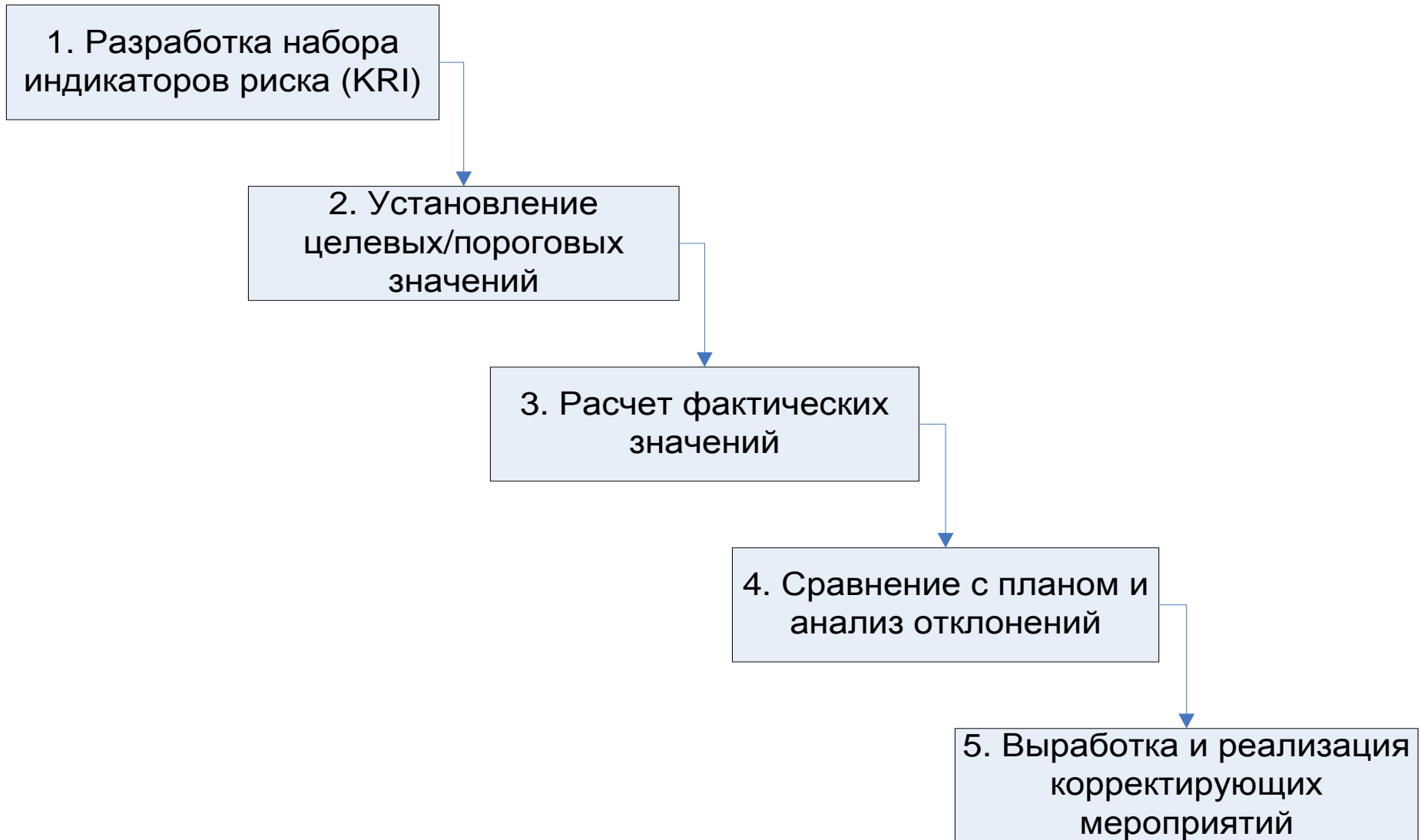
№	№ на карте	ПРОЦЕССЫ И ЦЕЛИ							РИСК				ОЦЕНКА ПРИСУЩЕГО РИСКА						ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РИСК			ОЦЕНКА ОСТАТОЧНОГО РИСКА					Примечания к оценке риска			
		Процесс 1-го уровня		Процесс 2-го уровня (подпроцессы)					Наименование риска	Группа риска	Фактор риска	Причина риска	Возможные последствия	Количественный уровень			Качественный			Воздействие на риск	Владелец воздействия на риск	Периодичность выполнения	Количественный уровень			Качественный				
		Код процесса	Наименование процесса	Код подпроцесса	Наименование подпроцесса	Подразделение, выполняющее подпроцесс	Владелец подпроцесса	Цель подпроцесса						Вероятность (%)	Суммарная стоимость (млн. RUB)	Общая оценка (млн. RUB)	В	С	О				В	С	О			Вероятность (%)	Суммарная стоимость (млн. RUB)	Общая оценка (млн. RUB)
1	1.1	2	2.1	3	3.1	3.2	3.3	3.4	7	8	9	10	12	15	16	17	18	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30	31	31.1	
1-1	1	ФП-02	Инвестиции	ФП-02.02	Контроль исполнения ГИП	Отдел инвестиционных проектов БЕ	Начальник отдела инвестиционных проектов Богданова Е.И.	Реализация проекта в рамках утвержденного бюджета по проекту	Риск неисполнения расходов на реализацию инвестиционного проекта по причине неэффективной организации процесса	Операционные риски	Структура и исполнение организации процессов	Некачественная подготовка технического обоснования проекта на этапе планирования, вследствие этого возможное увеличение затрат при его осуществлении	Финансовые расходы на реализацию инвестиционного проекта	90%	146	131,4	5	4	2	Выявление договора начальником отдела инвестиционных проектов	Начальник отдела инвестиционных проектов Богданова Е.И.	Ежемесячно	0%	0	0	0	5	4	20	Экспертная оценка, данные 2006 - 2007 гг.
1-2	1	ФП-02	Инвестиции	ФП-02.03	Контроль исполнения ГИП	Отдел инвестиционных проектов БЕ	Начальник отдела инвестиционных проектов Богданова Е.И.	Реализация проекта в рамках утвержденного бюджета по проекту	Риск неисполнения расходов на реализацию инвестиционного проекта по причине неэффективной организации процесса	Операционные риски	Структура и исполнение организации процессов	Некачественная подготовка технического обоснования проекта на этапе планирования, вследствие этого возможное увеличение затрат при его осуществлении (техническое задание со всеми подробностями об оборудовании, характеристиками и эскизными чертежами разрабатываются детально только после утверждения бюджета инвестиций)	Финансовые расходы на реализацию инвестиционного проекта	90%	146	131,4	5	4	2	Выявление договора руководителем проекта	Директор по проектному управлению Маркин К. И.	Ежемесячно	0%	0	0	0	5	4	20	Экспертная оценка, данные 2006 - 2007 гг.
1-3	1	ФП-02	Инвестиции	ФП-02.02	Контроль исполнения ГИП	Отдел инвестиционных проектов БЕ	Начальник отдела инвестиционных проектов Богданова Е.И.	Реализация проекта в рамках утвержденного бюджета по проекту	Риск неисполнения расходов на реализацию инвестиционного проекта по причине неэффективной организации процесса	Операционные риски	Структура и исполнение организации процессов	Некачественная подготовка технического обоснования проекта на этапе планирования, вследствие этого возможное увеличение затрат при его осуществлении (техническое задание со всеми подробностями об оборудовании, характеристиками и эскизными чертежами разрабатываются детально только после утверждения бюджета инвестиций)	Финансовые расходы на реализацию инвестиционного проекта	90%	146	131,4	5	4	2	Согласование КЛО начальником ОИП	Начальник отдела инвестиционных проектов Богданова Е.И.	Ежемесячно	0%	0	0	0	5	4	20	Экспертная оценка, данные 2006 - 2007 гг.
1-4	1	ФП-02	Инвестиции	ФП-02.02	Контроль исполнения ГИП	Отдел инвестиционных проектов БЕ	Начальник отдела инвестиционных проектов Богданова Е.И.	Реализация проекта в рамках утвержденного бюджета по проекту	Риск неисполнения расходов на реализацию инвестиционного проекта по причине неэффективной организации процесса	Операционные риски	Структура и исполнение организации процессов	Некачественная подготовка технического обоснования проекта на этапе планирования, вследствие этого возможное увеличение затрат при его осуществлении (техническое задание со всеми подробностями об оборудовании, характеристиками и эскизными чертежами разрабатываются детально только после утверждения бюджета инвестиций)	Финансовые расходы на реализацию инвестиционного проекта	90%	146	131,4	5	4	2	Участие Руководителей проектов в заседаниях тендерной комиссии по выбору оборудования/услуг в рамках проекта	Директор по проектному управлению Маркин К. И.	Ежемесячно	0%	0	0	0	5	4	20	Экспертная оценка, данные 2006 - 2007 гг.
1-5	1	ФП-02	Инвестиции	ФП-02.02	Контроль исполнения ГИП	Отдел инвестиционных проектов БЕ	Начальник отдела инвестиционных проектов Богданова Е.И.	Реализация проекта в рамках утвержденного бюджета по проекту	Риск неисполнения расходов на реализацию инвестиционного проекта по причине неэффективной организации процесса	Операционные риски	Структура и исполнение организации процессов	Некачественная подготовка технического обоснования проекта на этапе планирования, вследствие этого возможное увеличение затрат при его осуществлении (техническое задание со всеми подробностями об оборудовании, характеристиками и эскизными чертежами разрабатываются детально только после утверждения бюджета инвестиций)	Финансовые расходы на реализацию инвестиционного проекта	90%	146	131,4	5	4	2	Участие ответственных представителей структурных подразделений в составе рабочих комиссий по приемке законченных объектов изготовления оборудования, выявление актов сдачи-применения объектов, принимаемого в эксплуатацию оборудования	Руководители структурных подразделений	Ежемесячно	0%	0	0	0	5	4	20	Экспертная оценка, данные 2006 - 2007 гг.
1-6	1	ФП-02	Инвестиции	ФП-02.02	Контроль исполнения ГИП	Отдел инвестиционных проектов БЕ	Начальник отдела инвестиционных проектов Богданова Е.И.	Реализация проекта в рамках утвержденного бюджета по проекту	Риск неисполнения расходов на реализацию инвестиционного проекта по причине неэффективной организации процесса	Операционные риски	Структура и исполнение организации процессов	Некачественная подготовка технического обоснования проекта на этапе планирования, вследствие этого возможное увеличение затрат при его осуществлении (техническое задание со всеми подробностями об оборудовании, характеристиками и эскизными чертежами разрабатываются детально только после утверждения бюджета инвестиций)	Финансовые расходы на реализацию инвестиционного проекта	90%	146	131,4	5	4	2	Предоставление Руководителями проекта в ОИП исполнительной записки по ходу исполнения проекта, наличие отклонений от графика реализации проекта, бюджета проекта и причинных этих отклонений	Директор по проектному управлению Маркин К. И.	Ежемесячно	0%	0	0	0	5	4	20	Экспертная оценка, данные 2006 - 2007 гг.

Основные требования к процессу оценки рисков на основе KRI



- Оценка должна объективно отражать картину
- Незначительное дополнительное вовлечение владельцев рисков в процесс оценки
- Порядок оценки должен быть прозрачен и понятен владельцам рисков
- Общее сокращение трудозатрат по оценке

Принципиальная схема процесса



1. Процесс разработки KRI



- Совместная с владельцем риска работа по определению количественных показателей, характеризующих риск
- Для каждого риска не должно быть более 3-5 индикаторов
- Расчет показателей должен быть понятен всем – это не высшая математика
- Необходимо стремиться к тому, чтобы KRI в том или ином виде уже присутствовали в управленческой отчетности
- Идеально – когда KRI являются показателями эффективности процесса

2. Установка целевых/пороговых значений KRI



Механизм работы:

- Непревышение целевого показателя свидетельствует о приемлемом уровне риска
- Превышение – сигнал о необходимости дополнительных корректирующих мер

Некоторые подходы к определению

- Целевые значения KRI часто установлены в процессе постановки бизнес-целей. В идеале целевые значения «внутренних» KRI совпадают с KPI для принятия решений и мотивации менеджмента
- Есть KRI, не являющиеся KPI, но для которых целесообразно установить целевые/пороговые значения с целью управления риском
- Установление пороговых значений KRI должно происходить исходя из возможности достижения стратегических и оперативных показателей, установленных в компании

Примеры целевых/пороговых значений KRI



Риски	Индикатор	Целевое/ пороговое значение
HS&E	Количество смертельных случаев	0
	LTIFR	1,8
Рыночные	Индекс удовлетворенности клиентов	84%
	Доля на стратегических рынках	18%
Кредитный	Просроченная ДЗ > 180 дней / Всего ДЗ	5%
	Оборачиваемость ДЗ, дней	40

3. Расчет фактических значений



- Расчет не должен отнимать значительное дополнительное время => в идеале расчет должен быть автоматизирован
- Задача расчета показателей сильно упрощается, если KRI «естественны» для менеджмента, например:
 - LTIFR для специалистов по промбезопасности;
 - Объем просроченной ДЗ для кредитного контролера
 - Доля рынка для маркетолога

Пример внедрения KRI для валютного риска



Процесс

Результат



4-5. Анализ отклонений и выработка корректирующих мероприятий



- Сравнение выполняется с предыдущим периодом и с целевым/пороговым значением
- Выработка мероприятий необходима в случае «перехода» KRI через пороговый уровень
- Осуществляется владельцами рисков при поддержке риск-менеджмента
- Мероприятия могут затрагивать разные подразделения Компании, необязательно только владельца риска



Риски	Результаты сравнения KRI	Мероприятия
Кредитный	Доля просроченной ДЗ превышает целевое значение Срок оборачиваемости превышает целевое значение	Разработка и внедрение в дивизионах Кредитной политики Группы
HS&E	Превышение целевых показателей по количеству смертельных случаев и LTIFR	Запуск корпоративного проекта по промышленной безопасности
Рыночные	Уменьшение в отчетном периоде доли на стратегических рынках	Программа повышения клиентоориентированности



- Подготавливается ежеквартально
- Содержит динамику оценок ключевых рисков и при необходимости корректирующие мероприятия
- В настоящее время KRI реализованы для:
 - Рыночных рисков
 - Финансовых рисков
 - HS&E рисков
- В процессе разработки и внедрения:
 - Риски инвестиционных проектов
 - Риски персонала



Market risks	Financial risks
1. Macroeconomic (Th. Veraszto)	5. Financial markets conditions (A. Kulichenko)
2. Demand / prices / competition (Th. Veraszto)	6. Credit risks – sales (A. Kulichenko)
3. Supply / prices / logistics	Credit risks – banks (A.Kulichenko)
4. M&A / consolidation trends (Th. Veraszto)	7. Interest rates risks (A. Kulichenko)
	8. Currency risks (A. Kulichenko)
Strategic risks	Operational risks
9. Political risks (A. Egorov)	16. Communications and change management (A. Mordashov)
10. Social anxiety (A. Mityukov, V. Lukin, A. Egorov, V. Saveliev, V. Kozlov)	17. Ethics and corporate culture (A. Mityukov)
11. Crisis / business continuity management (A. Mityukov, V. Lukin, A. Egorov, V. Saveliev, V. Kozlov)	18. HR risks (A. Mityukov)
12. Execution of M&A deals (Th. Veraszto)	19. HSE risks (A. Mityukov)
13. Post-merger integration (A. Kruchinin, A.Grubman, S. Kuznetsov)	
14. Execution of capital investments projects (A. Kruchinin, A.Grubman, S. Kuznetsov)	
15. Compliance / Legal risks (V. Lukin)	

Risks	KRI	Target Level	3Q 2009	1H 2010	3Q 2010	Risk Trend
HSE risks	<u>Severstal Group</u>					
	Fatalities	0	14!	9!	12!	
	LTIFR*	2,53	3,03!	3,23!	1,73	
	LTISR*	TBD	153,18	142,70	120,28	
	<u>Severstal Russian Steel</u>					
	Fatalities	0	6!	1!	2!	
	LTIFR	0,73	0,93!	0,76!	0,73	
	LTISR	TBD	43,45	66,85	56,41	
	<u>Severstal INT.</u>					
	Fatalities	0	1!	2!	2!	
	LTIFR	10,76	12,55	14,64!	4,89	
	LTISR	TBD	581,40!	400,26	326,34	
<u>Severstal Resources</u>						
Fatalities	0	7!	6!	8!		
LTIFR	2,56	3,14!	2,88	3,00		
LTISR	TBD	191,48	181,17	199,71		



Рыночные риски	Финансовые риски
<ul style="list-style-type: none"> ● 1. Неблагоприятные изменения цен на сырье и готовую продукцию ● 2. Макроэкономические риски ● 3. Снижение спроса на готовую продукцию ● 4. Действия конкурентов ● 5. Монопольные ограничения 	<ul style="list-style-type: none"> ● 6. Кредитные риски – продажи ● 7. Валютные риски ● 8. Процентные риски ● 9. Доступность финансирования ● 10. Кредитные риски – банки ● 11. Кредитные риски – закупки ● 12. Нарушение ковенантов
Стратегические риски	Операционные риски
<ul style="list-style-type: none"> ● 13. Политические риски ● 14. Изменение законодательства, государственное регулирование ● 15. Риски реализации инвестиционных проектов ● 16. Социальная напряженность ● 17. Доступность и состояние инфраструктуры ● 18. Слияния и поглощения на рынке ● 19. Природные катаклизмы и стихийные бедствия 	<ul style="list-style-type: none"> ● 20. Охрана труда, промбезопасность и экология ● 21. Риски информационных технологий ● 22. Риски нарушения обязательств контрагентами ● 23. Риски информационной безопасности ● 24. Техническое состояние оборудования ● 25. Этика и корпоративная культура ● 26. Риски персонала ● 27. Иски и претензии акционеров

Воздействие рисков на компанию – агрегированный показатель по вероятности и существенности события:

- - Высокое
- - Среднее
- - Низкое



Описание риска: Потеря инвестиций в результате действий органов власти и политических событий, включающих: лишение или ограничения права собственности, права ведения деятельности, военные действия и беспорядки, ограничения на движение капитала или продукции и др.

Активы и интересы Группы в зоне риска:

Африка	CIS	Америка
Конго (Браззавиль) (Core Mining Ltd., 16,5%)	Казахстан (Алел, Балажал – все 100%)	Гайана (Sacre-Coeur Minerals, 34,8%)
Гвинея (Конакри) (Societe Miniere de Dinguiraye, 93%)	Россия	
Либерия (Severstal Liberia Iron Ore, 61,5%)		
Буркина-Фасо (Somita, 65,4%)		

Легенда (по классификации AON):

Очень высокий	Высокий	Выше среднего	Средний
---------------	---------	---------------	---------

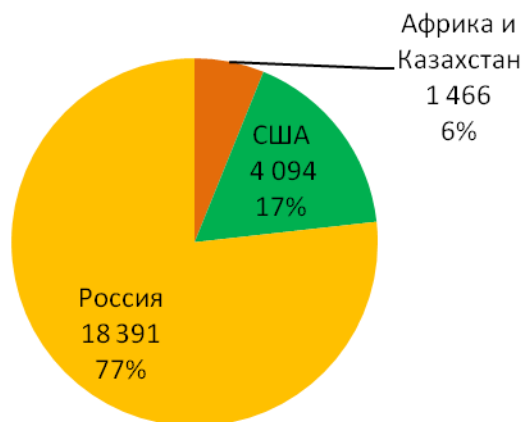
Возможные способы управления рисками:

- Установление страновых лимитов на инвестиции в зависимости от уровня рисков с последующим мониторингом на основе международных моделей (Moody's, Euromoney и др.)
- Страхование политических рисков
- Разделение рисков с партнерами
- Инвестирование через компании, зарегистрированные в странах, имеющих программы защиты инвестиций (например, США)



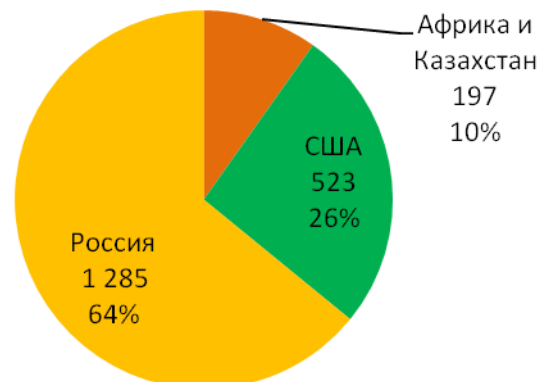
Текущая ситуация, млн. USD

Активы в 2011 г.



Всего 23 951 млн. USD

CAPEX согласно бизнес-плану 2011



Всего 2 005 млн. USD

Планируемые инвестиции в высокорисковые страны в 2012 г. и позднее, млн. USD

– Либерия	2 804
– Буркина-Фасо	140
– Казахстан	22
Всего	2 966

Меры по управлению риском:

- Ограничение общего объема инвестиций в страны «зоны риска»
- Ограничение инвестиций в отдельно взятую страну
- Страхование политических рисков с помощью MIGA



Риски коррупции



Соответствие требованиям регуляторов

- UK Bribery act (действует, выполняются мероприятия по обеспечению соответствия).
- Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) USA (действует, SNA ему соответствует)

Основные последствия:

- Санкции к компании, высшему менеджменту
- Репутационные риски

Операционная эффективность

Примеры потерь в закупках

- Необоснованные цены либо условия оплаты на закупаемые ТМЦ, оборудование, услуги
- Закупка товаров/услуг, не соответствующих заказу/потребности по номенклатуре и качеству.

Соответствие требованиям регуляторов – необходимые элементы управления рисками и их статус



	A	B	C	D
	Элемент контроля	Bribery Act	FCPA*	Текущий статус
1	Программа противодействия коррупции Доведение антикоррупционных процедур до персонала, дочерних обществ и контрагентов Информирование о последствиях нарушения антикоррупционных процедур	X	X	Нет
2	Процедуры проведения аттестации контрагентов на наличие антикоррупционных процедур	X	X	Разрабатываются
3	Оценка рисков коррупции (определение перечня наиболее опасных бизнес-процессов, с точки зрения регуляторов)	X	X	X
4	Политика корпоративных подарков, политических и благотворительных платежей, правила представительских расходов (приема делегаций)	X	X	X
5	Мониторинг эффективности процедур противодействия	X	X	X



- Дальнейшая разработка KRI по наиболее существенным рискам и их интеграция с KPI в рамках процесса годового планирования
- Следующий этап централизации процедур страхования на базе единых KPI и политики. Фокус-2013 – ДМС
- Выработка на уровне корпорации и реализация на предприятиях мер по управлению рисками, вытекающими из последних изменений госрегулирования (Закон о закупках, регулирование имущественных отношений в отношении земельных участков, консолидированная группа налогоплательщиков)
- Supply Chain Management на уровне дивизионов
- Ответ на рыночные вызовы посредством реализации инвестиционных проектов – введение процедур по управлению рисками инвестпроектов на уровне предприятий



Спасибо за внимание.

Вопросы ?

Артём Ворончихин

artem.voronchikhin@severstal.com

artem.voronchikhin@kostomuksha.ru

+7 916 734 14 30

+7 921 452 04 08