



# **ПОСТРОЕНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: практический подход**

2006 год

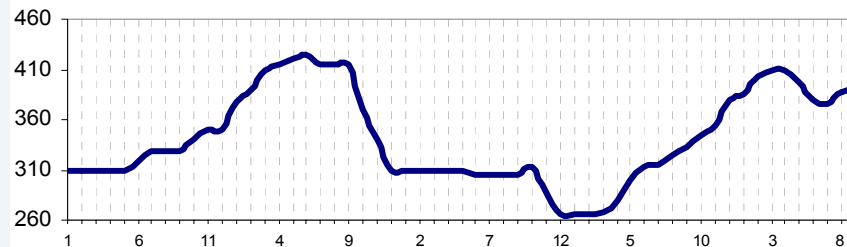


# Предпосылки развития процедур управления рисками на предприятиях

- Опасный характер производства
- Колебания спроса и предложения на продукцию и потребляемое сырье
- Интеграционные процессы (слияния и поглощения)
- Отраслевая конкуренция
- Возрастающая волатильность финансовых рынков
- Давление регулирующих органов
- Совершенствование механизмов корпоративного управления

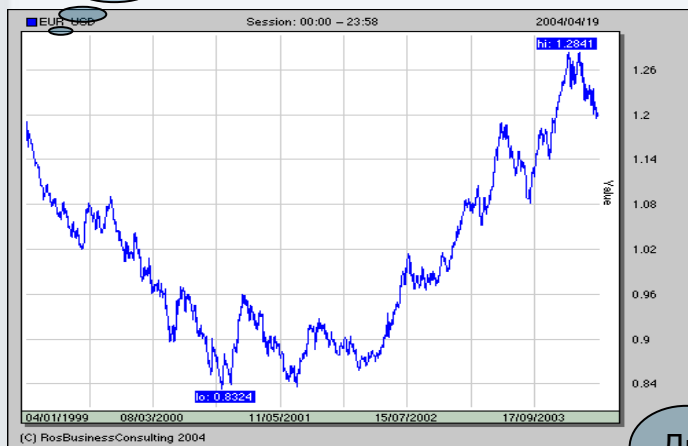


Рулоны холоднокатанные



# Возможные рисковые события

Соотношение курсов валют



Динамика процентных ставок

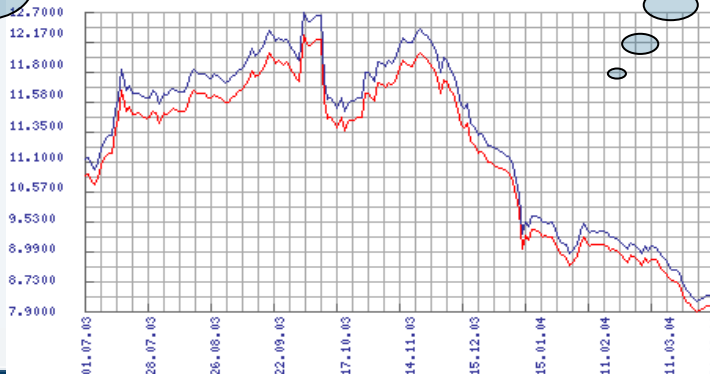


Рулоны холоднокатаные



Динамика цен на продукцию и сырье

RUX-Bonds Average yield (Data)  
RUX-Bonds average effective yield (Data)



Индексы фондового рынка

## **ТРЕБОВАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ**

- ✓ **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ COSO (1992)**
- ✓ **ЗАКОН САРБЕЙНСА-ОКСЛИ (США, 2002)**
- ✓ **ЕДИНЫЙ КОДЕКС (THE COMBINED CODE ON CORPORATE GOVERNANCE, Великобритания, 2003)**
- ✓ **МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА (2004)**
- ✓ **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ COSO (2004)**
- ✓ **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ФСФР (Россия, 2002-2003)**

# Что такое риск



**Угроза того, что какое-либо событие или действие неблагоприятно повлияет на возможности добиваться желаемого результата в бизнесе, реализовать цели и/или стратегические планы.**



# Что такое управление рисками?

## Управление рисками –

процесс, осуществляемый Советом директоров, менеджментом и работниками с целями:

- выявления потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность компании,
- поддержания степени их воздействия в приемлемых (установленных) для компании границах,
- и применяется в стратегическом и оперативном управлении для обеспечения достаточной уверенности в части достижения целей.

## СХЕМА ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



# Компоненты управления рисками ERM COSO:

- **Внутренняя среда**
- **Постановка целей**
- **Определение событий**
- **Оценка рисков**
- **Реагирование на риск**
- **Средства контроля**
- **Информация и коммуникации**
- **Мониторинг**





## **ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМА КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ?**

### **Комплексная система управления рисками обеспечивает:**

- **Достижение стратегических целей компании**
- **Повышение уровня корпоративного управления**
- **Рост инвестиционной привлекательности и стоимости компании**

## Методология работ по внедрению системы управления рисками



### Методы сбора информации

Изучение нормативных и других документов по тематике проекта

Интервьюирование руководителей и специалистов

Анкетирование руководителей и специалистов

# Порядок выполнения работ по внедрению системы управления рисками

## Задачи

- Диагностика существующих процедур управления рисками
- Идентификация рисковых событий, классификация и качественная оценка рисков

## Результаты

- Анализ существующих в Компании процедур управления рисками на предмет соответствия лучшей практике и международным стандартам
- Выявление до 90% рисков компании, определение подразделений и бизнес-процессов, являющихся источниками риска,
- Ранжированный реестр рисков по степени существенности для отдельных бизнес-процессов компании и для компании в целом

# Порядок выполнения работ по внедрению системы управления рисками

## Задачи

- **Формирование Концепции комплексной системы управления рисками**

## Результаты

- **Концепция комплексной системы управления рисками, включающая:**
  - 1.цели и задачи внедрения комплексной системы управления рисками,
  - 2.структурные и функциональные границы системы,
  - 3.принципы построения и модель системы управления рисками,
  - 4.подходы к определению допустимого уровня риска (риск-толерантности к

# Порядок выполнения работ по внедрению системы управления рисками

## Задачи

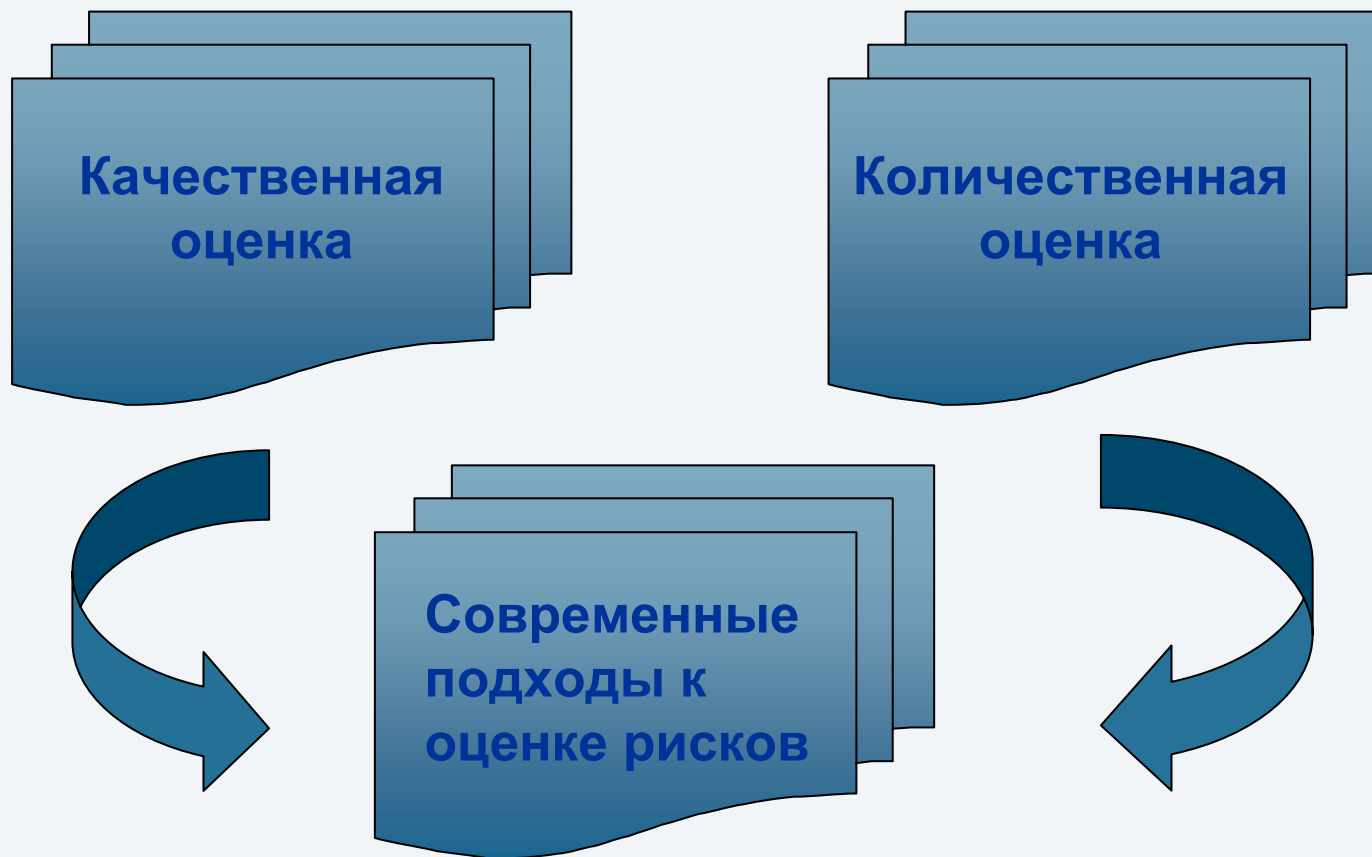
- Разработка методологии и проведение количественной оценки рисков

## Результаты

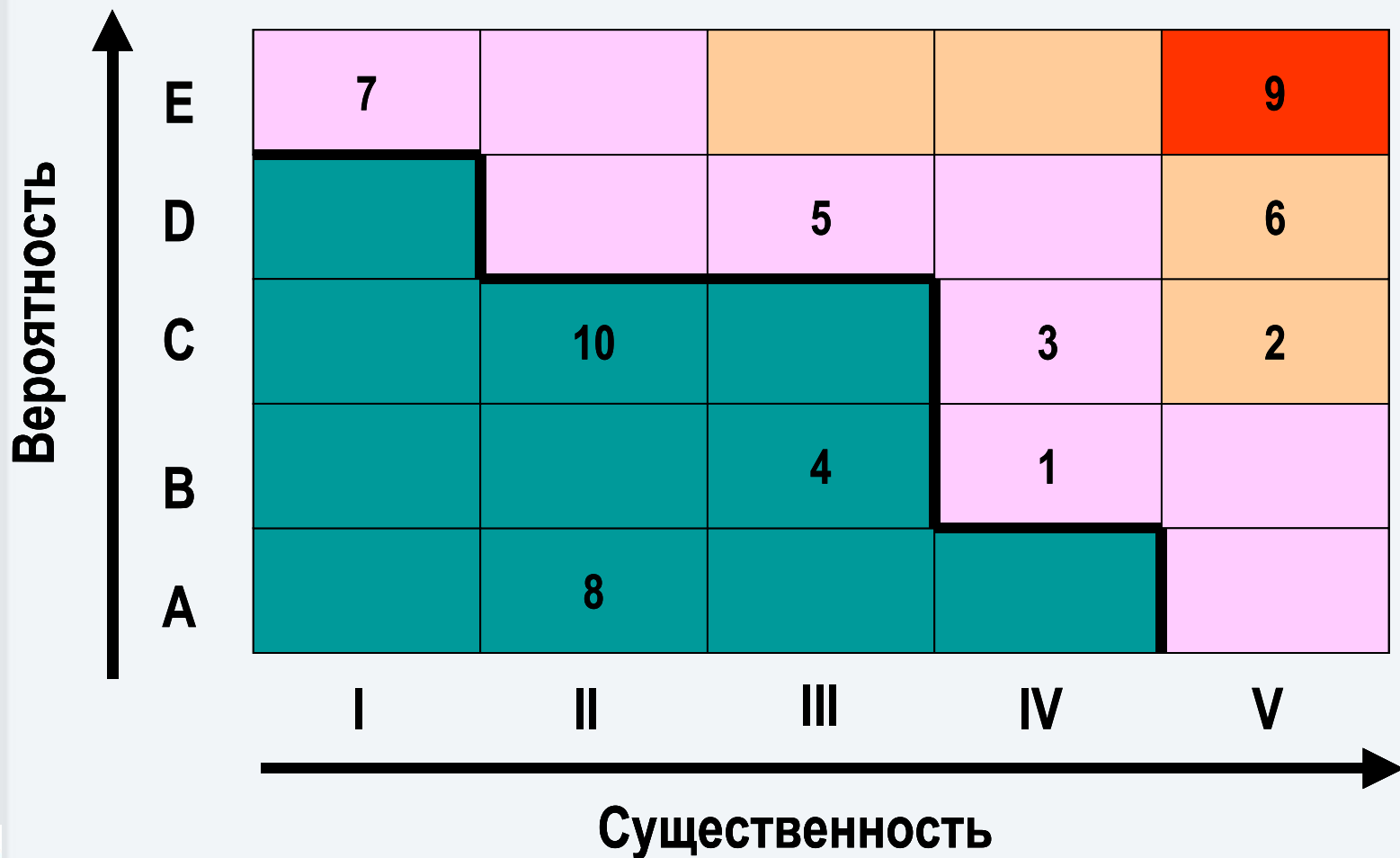
- Адаптированные к бизнесу компании методологии количественной оценки существенных рисков с помощью статистических, экономико-математических методов и методов экспертных оценок.



# Оценка рисков



# Ранжирование рисков (карта рисков)



# Порядок выполнения работ по внедрению системы управления рисками

## Задачи

- Согласование приемлемых критериев толерантности к риску
- Выбор способов реагирования на риск

## Результаты

- Определение уровня толерантности для существенных рисков и в целом для компании, при превышении которых компания предпринимает активные действия в отношении снижения/оптимизации риска (активный риск-менеджмент).
- Перечень способов и инструментов реагирования на риск с учетом специфики и масштабов бизнеса компании, в том числе страхование, хеджирование, контрактные оговорки, лимиты по операциям, самострахование, предупредительные мероприятия, планы действий в кризисных ситуациях и т.п.

# Отказ и лимитирование

- ✓ Отказ от рисков - данное направление снижения риска является наиболее простым и радикальным. Оно позволяет полностью избежать возможных потерь и неопределенности, но, с другой стороны, не позволяет получить тот объем прибыли, который связан с рискованной деятельностью.
- ✓ Лимитирование реализуется путем установления на предприятии соответствующих нормативов в процессе разработки политики осуществления различных аспектов деятельности предприятия.

# Страхование

- ✓ **Страхование представляет собой отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий).**



# Самострахование

- ✓ Если говорить о размерах фонда риска, то за рубежом при определении требуемого уровня страховых резервных фондов компания исходит из средневзвешенной величины различных компонентов: ресурсов, текущих активов, основного капитала. Одни компании формируют страховые фонды в размере 1 % от стоимости активов, другие — 1 - 5% от объема продаж, третьи — 3 - 5% от годового фонда выплат акционерам.
  
- ✓ К числу покрываемых самострахованием рисков могут быть отнесены:
  - нестрахуемые виды предпринимательских рисков;
  - предпринимательские риски допустимого и критического уровня с невысокой вероятностью возникновения,
  - большинство рисков допустимого уровня, расчетная стоимость предполагаемого ущерба, по которым невысока

# Разработка мероприятий по снижению рисков

## Подход к формированию списка мероприятий



## Основные проблемы при формировании системы риск-менеджмента

•ОТСУТСТВИЕ ЕДИНОЙ ТЕРМИНОЛОГИИ РИСКОВ НЕ ТОЛЬКО НА УРОВНЕ ОТДЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ, НО И В РИСК-МЕНЕДЖМЕНТЕ В ЦЕЛОМ

•ОТСУТСТВИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ СО СТОРОНЫ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

•КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ С ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ЯВЛЯЮТСЯ ИСТОЧНИКАМИ РИСКА

•ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СЛУЖБОЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ИЛИ КОНТРОЛЬНО-РЕВИЗИОННОЙ СЛУЖБОЙ

## Возможные пути решения

• ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ «СНИЗУ-ВВЕРХ» НА ЭТАПЕ ВНЕДРЕНИЯ, ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ ПОКАЗАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТДЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРАКТИКЕ ДЛЯ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

• ФОРМИРОВАНИЕ ЕДИНОЙ ТЕРМИНОЛОГИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ НА УРОВНЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ

• ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВНЕШНЕГО КОНСУЛЬТАНТА, ИМЕЮЩЕГО ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

• ВНЕДРЕНИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, ПОНИМАНИЯ «ПОЛЕЗНОСТИ» СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ

• РАЗДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ С ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

## Необходимость создания независимого подразделения по управлению рисками

- ✓ Позволяет определить единую для всей компании стратегию по управлению рисками в зависимости от склонности к риску всего менеджмента компании
- ✓ Позволяет снизить уровень субъективности принимаемых решений и повысить эффективность деятельности компании через расчет показателей риска независимой службой по управлению рисками
- ✓ Позволяет выработать единые методологии по оценке рисков
- ✓ Единая система риск-менеджмента должна обеспечивает возможность обобщения всех отдельных оценок различного рода рисков в единый показатель совокупного риска



## Организационная схема реализации функции «управление рисками и внутренний аудит»



## **Эффект от внедрения системы управления рисками**

- ✓ **Корректировка рыночной стоимости акций и капитализации компании с учетом факторов риска**
- ✓ **Достижение стратегических целей и совершенствование корпоративного управления**
- ✓ **Своевременное и систематическое информирование акционеров и высшего руководства компании о причинах возникновения и величине фактических и вероятных убытков**
- ✓ **Снижение убытков (минимум на 25-30%)**
- ✓ **Повышение кредитного рейтинга и рейтинга корпоративного**
- ✓ **Соответствие требованиям регуляторов (ERM COSO, ФСФР) при размещении ценных бумаг**
- ✓ **Соответствие «лучшим мировым практикам»**

## Какие компании сегодня управляют рисками?

Компании, которые ставят перед бизнесом следующие задачи:

- Повышение качества корпоративного управления;
- Привлечение заемных ресурсов на международных финансовых рынках;
- Реорганизация / реформирование бизнеса;
- Выход на IPO;
- Масштабные инвестиционные программы;
- Повышение уровня контроля в компании и дочерних структурах.



## **Адреса и телефоны офисов компании:**

### **МОСКВА**

115093, Москва, ул. Люсиновская, д. 27, стр. 3

Телефон: (095) 967-68-38

Факс: (095) 967-68-43

E-mail: [common@rbsys.ru](mailto:common@rbsys.ru)

### **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ**

193024, Санкт-Петербург, проспект Бакунина,  
д.5, Литер "А", офис 309

Телефон: (812) 332-1355

E-mail: [piter@rbsys.ru](mailto:piter@rbsys.ru)



### **НОВОСИБИРСК**

630007, Новосибирск, ул. Колыванская, 3а

Телефон: (383) 218-84-66,

Факс: (383) 223-96-11

E-mail: [rbsys@rinet.ru](mailto:rbsys@rinet.ru)

**Сайт: [www.rbsys.ru](http://www.rbsys.ru)**