

Построение корпоративной системы управления на предприятии

Некоммерческие семинары

«управление финансовыми рисками и страхование»

Москва, 17 Ноября 2005

Андрей Шишаков

Директор Департамента Риск Консалтинга
ЗАО “Марш - страховые брокеры”

Вице Президент

Марш Инк.

ВВЕДЕНИЕ В РИСК МЕНЕДЖМЕНТ

Введение в Риск-менеджмент

Ситуация вокруг Риск-менеджмента

В последние 12-15 лет наблюдается пристальное внимание к рискам, которым подвержены компании, и, как результат, к стратегиям управления такими рисками.

Такая ситуация является результатом растущей скорости переменчивости бизнес среды, в которой действуют компании. Эта ситуация приводит к необходимости обеспечить, чтобы менеджеры имели устойчивые процедуры по принятию руководящих решений, учитывающих влияние риска на эти бизнес решения.

Во многих случаях стремление к росту означает принятие на себя дополнительных рисков, а чем лучше понимание этих рисков и их управление, тем выше потенциал к увеличению доходности бизнеса.

Эта ситуация также связана с необходимостью поступательно увеличивать стоимость акционерного капитала и удовлетворять ожидания совладельцев относительно достижений компании. В каждом случае улучшение процесса управления рисками может помочь удовлетворить потребности всех заинтересованных сторон.

Более качественное управление риска позволяет значительно улучшить бизнес достижения.

Определение риска

Существует множество определений риска, но Марш в своем подходе придерживается приведенного ниже определения, в основе которого лежат результаты деятельности:

“Риск - это угроза того, что какое-нибудь событие, действие или неспособность к действию неблагоприятно скажутся на способности организации эффективно реализовать ее бизнес задачи и стратегические планы”.

(«Руководство для директоров», автор Джудит Харис Джонс, «Ассоциация Корпоративных Казначеев», Великобритания, 1998)

Риски не следует рассматривать только как бизнес-угрозы, но и как возможности, своевременное использование которых приведет к развитию бизнеса.

Также не следует воспринимать риски только как существенные единичные события. Они также могут принимать форму небольших, но часто повторяющихся убытков, которые могут сильно сказаться на результатах компании.

Во многих случаях риск может быть ощутимым, но чаще всего риск латентен, т.е. известно, что он может иметь место, но когда, в какой форме, и почему не известно. Таким образом, важно понять, какой уровень потерь и какова вероятность их наступления по каждому риску.

Когда компания оперирует как много-структурный бизнес, также очень важно наличие у компании единой корпоративной терминологии по риск-менеджменту. Это обеспечит осуществление передачи рекомендаций по работе с рисками между подразделениями, их анализ и контроль в стандартизированной форме.

Управление рисками - успех в бизнесе

Исследование Риска 2004

В конце 2003 года, компания Марш обратилась к более 9000 Европейских компаний с просьбой участвовать в исследовании на тему их отношения к риску. С результатом в около 1000 ответов данное исследование может считаться одним из самых дорогих исследований по риск менеджменту в Европе.

Как будет представлено на следующей странице выявленными исследованием ключевыми рисками явились:

- Возросшая конкуренция
- Неблагоприятное изменение спроса
- Снижение производительности в результате прогулов и увольнения сотрудников;
- Уход ключевых сотрудников к конкурентам;
- Демографические изменения

Исследование также отмечает:

- В бизнес сообществе не существует единого, комплексного восприятия риска
- Большинство исследуемых компаний не имеют структурированного процесса выявления и управления ключевыми рисками
- Существующие элементы риск менеджмента часто осуществляются независимо друг от друга
- Анализ риска происходит от случая к случаю и в недостаточной форме, т.е. нет системного подхода к мониторингу рисков
- Компании с прогрессивным подходом считают, что системное управление рисками может служить источником конкурентного преимущества

Консервативное большинство

В большинстве компаний анализ риска происходит на ежегодной основе или в случае конкретной необходимости, т.е. риск не является существенной неотъемлемой частью процесса принятия решения. Исследование выявило, что в большинстве случаев определение или оценка рисков выполняется или на основе «как и где», или с точки зрения произошедшего убытка.

В тех случаях, где существуют процедуры по риск менеджменту, они не имеют координации по всей компании и их эффективность не проходит мониторинг.

С таким подходом инвестиции в Риск менеджмент вероятнее всего будут напрасными.

Прогрессивный взгляд

Прогрессивный подход предусматривает множественное вовлечение бизнес лидеров в процесс управления рисками. Тогда как всеобщая координация остается за Генеральным и Финансовым Директорами, ежедневное управление осуществляется через вовлечение всех подразделений организации.

Таким образом, риск-менеджмент воспринимается также важно, как и другие функции организации, как следствие обеспечивая своевременное выявление риска и его контроль.

«Мы воспринимаем риск в более широком смысле – это означает не упустить имеющихся возможностей...если Вы не рискуете, то Вы никогда не сможете управлять бизнесом успешно, у Вас не будет потенциала к росту.»

(Немецкая производственная компания)

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ:

■ Стратегические/Strategic

- планирование
- продуктовый цикл
- распределение ресурсов
- непрерывность деятельности,
- ошибки в корпоративном управлении...

■ Финансовые/Financial

- кредитные,
- процентные ставки,
- валютные,
- колебания рынков...

■ Операционные/Operational

- технологические,
- профессиональная ответственность,
- риски информационных технологий,
- ошибки, халатность...

■ Опасности/Hazard

- огневые риски,
- природные риски,
- судебные иски,
- преступления...

Бизнес риски

ВНЕШНИЕ РИСКИ

- | | | | | |
|-------------------------|--------------------|------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| ▪ Наличие капитал | ▪ Синдром??? | ▪ Производство | ▪ Власть | ▪ Обязательства общества |
| ▪ Конкурент | ▪ Экономика | ▪ Законы | ▪ Отношения акционеров | ▪ Промышленные инновации |
| ▪ Потребности заказчика | ▪ Финансовый рынок | ▪ Природные катаклизмы | ▪ Верховная власть/Политическая | ▪ Терроризм |

ВНУТРЕННИЕ РИСКИ

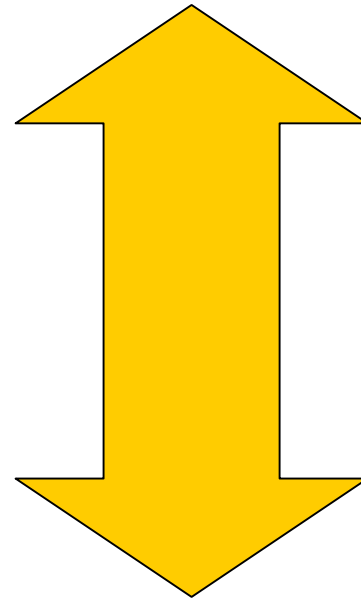
Стратегические	Операционные				Финансовые
<ul style="list-style-type: none"> • Марка/Имидж • Модель бизнеса • Портфель ценных бумаг • Каналы поставок • Интеллектуальная собственность • Рынок • Структура компании • Планирование • Продуктовый цикл • Распределение ресурсов 	Процесс				<ul style="list-style-type: none"> • Движение денег • Гарантии • Продукты продажи • Концентрация • Стороны • Кредит • Долг • Беспристрастность • Финансовые инструменты • Иностранная валюта • Рейтинг интереса • Ликвидность • Моделирование • Цена возможности
	<ul style="list-style-type: none"> • Регулировка • Помехи в бизнесе • Производительность • Изменение отклика • Соответствие • Контрактные обязат-ва • Удовлетворение клиента • Длительность цикла 	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность • Окружающая среда • Здоровье и безопасность • Знания • Менеджмент • Система ценностей • Партнерство 	<ul style="list-style-type: none"> • Физическая безопасность • Развитие продукции • Ответственность за продукт • Продукция/Сервис Повреждения • Продукция/Сервис Цена 	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимоотношения менеджмента • Источники • Стратегия • Исполнение • Цепочка поставок • Процесс транзакций 	
	Информация менеджмента	Человеческий капитал	Целостность	Технология	
	<ul style="list-style-type: none"> • Расчетная информация • Бюджет & Прогнозы • Выполнение/Точность • Оценка инвестиций • Пенсионный фонд • Регулируемая отчетность?? • Налогообложение 	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность • Изменение готовности • Коммуникации • Компетентность/Навыки • Полномочия • Наем/Удержание • Руководство • Извлечение данных • Стимул • Удачное планирование • Тренинги/Развитие 	<ul style="list-style-type: none"> • Конфликт интересов • Обман сотрудников • Этическая сторона решений • Преступное деяние • Обман менеджмента • Обман 3-х лиц • Неправомочные акты 	<ul style="list-style-type: none"> • Доступ • Наличие • Технологическая мощность • Целостность данных • e-Commerce • Инфраструктура • Важность • Надежность 	

СПЕЦИФИКА РИСКОВ ПРОИЗВОДСТВА

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ

- Стратегические
риски
- Финансовые
риски
- Операционные
риски
- Опасности

ВЕРОЯТНЫЙ РИСК



АБСОЛЮТНЫЙ РИСК

ПРИМЕНЕНИЕ ТРАДИЦИОННОГО СТРАХОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ:

- Стратегические риски
- Финансовые риски
- Операционные риски
- Опасности



Воздействие рисков на стоимость акций

Риск-менеджмент распространяется вплоть до операционных и стратегических рисков



Source: Compustat, Mercer Management Consulting analysis
Marsh

СПОСОБЫ ВЫЯВЛЕНИЯ РИСКОВ

→ ЭКСПЕРТНЫЕ

- Анкетирование
- Интервью
- Риск Аудит
- Построение карты рисков

→ АНАЛИТИЧЕСКИЕ

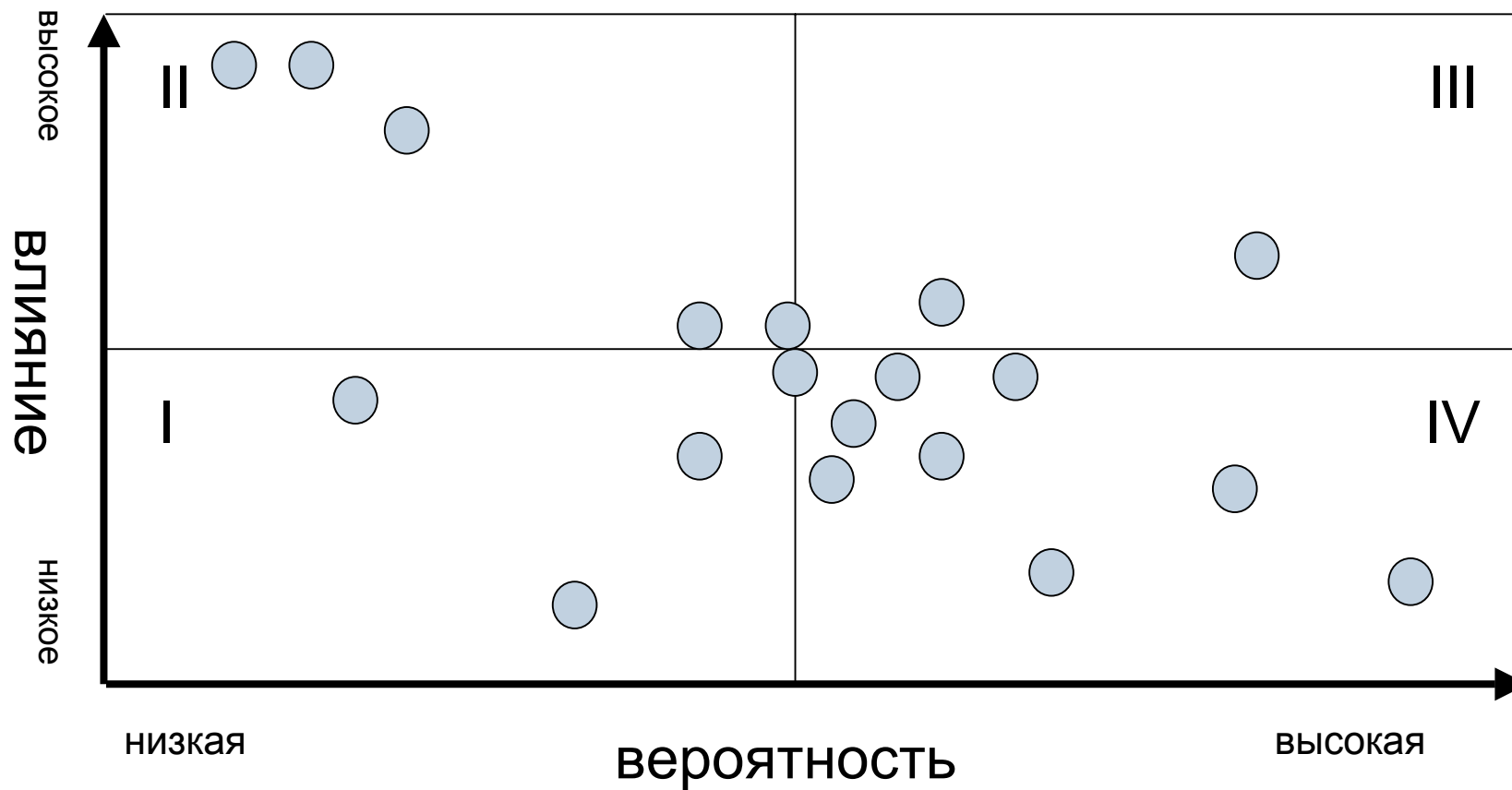
- Составление рейтингов
- Проведение финансового анализа

→ СТАТИСТИЧЕСКИЕ

- VaR
- CFaR
- Benchmarking
- Имитационное моделирование
- Сценарный анализ



ПОСТРОЕНИЕ КАРТЫ РИСКОВ



МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (начало)

■ ИЗБЕЖАНИЕ РИСКА

- продажа актива**
- ВЫХОД из рынка**
- отказ от проекта**

■ УДЕРЖАНИЕ РИСКА

- осознанное принятие**
- самострахование**



МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (продолжение)

■ ПЕРЕДАЧА РИСКА

- страхование**
- хеджирование**
- аутсорсинг**

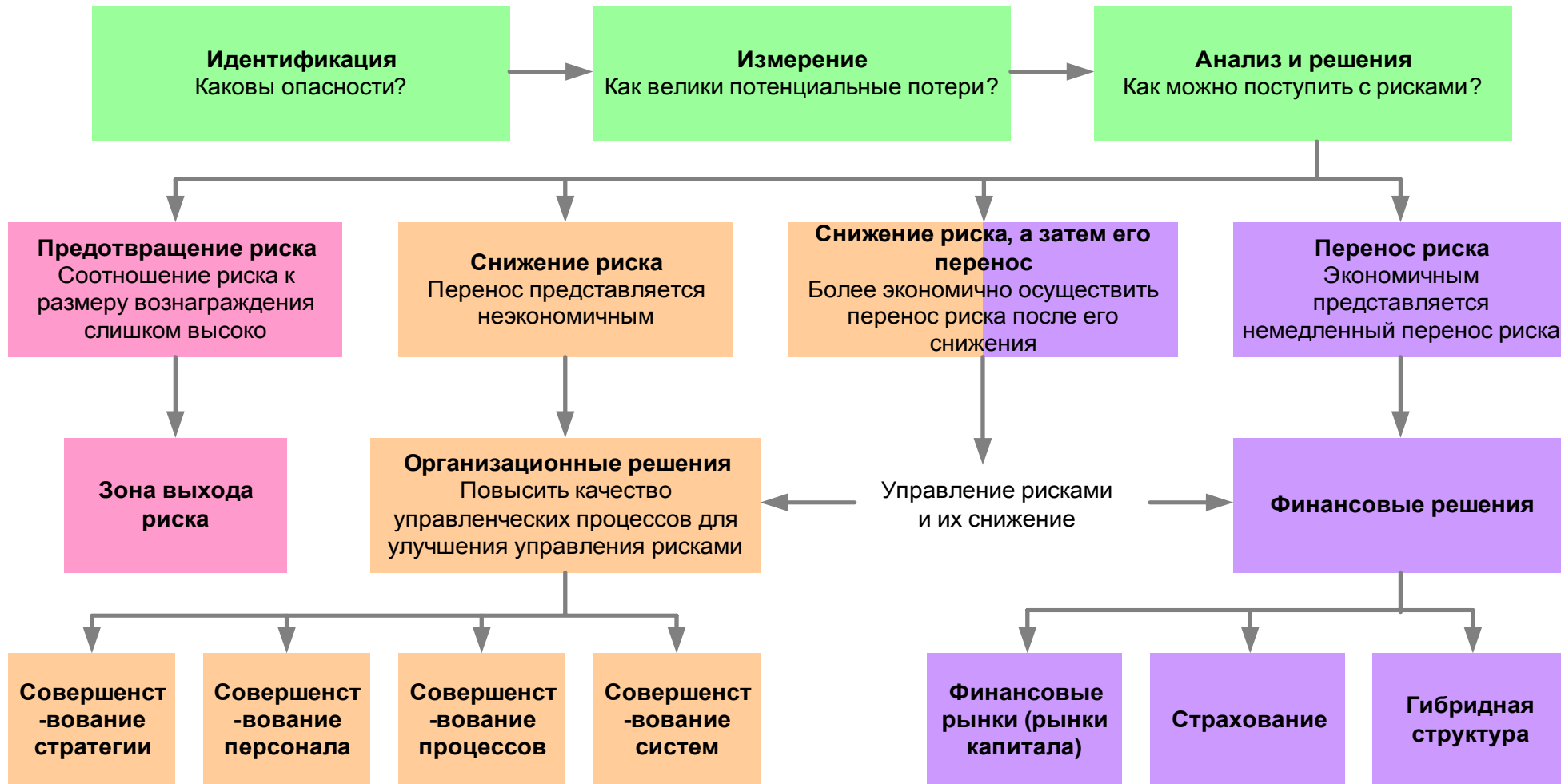
■ СНИЖЕНИЕ РИСКА

- диверсификация**
- установка лимитов**
- повышение эффективности**
- мониторинг**

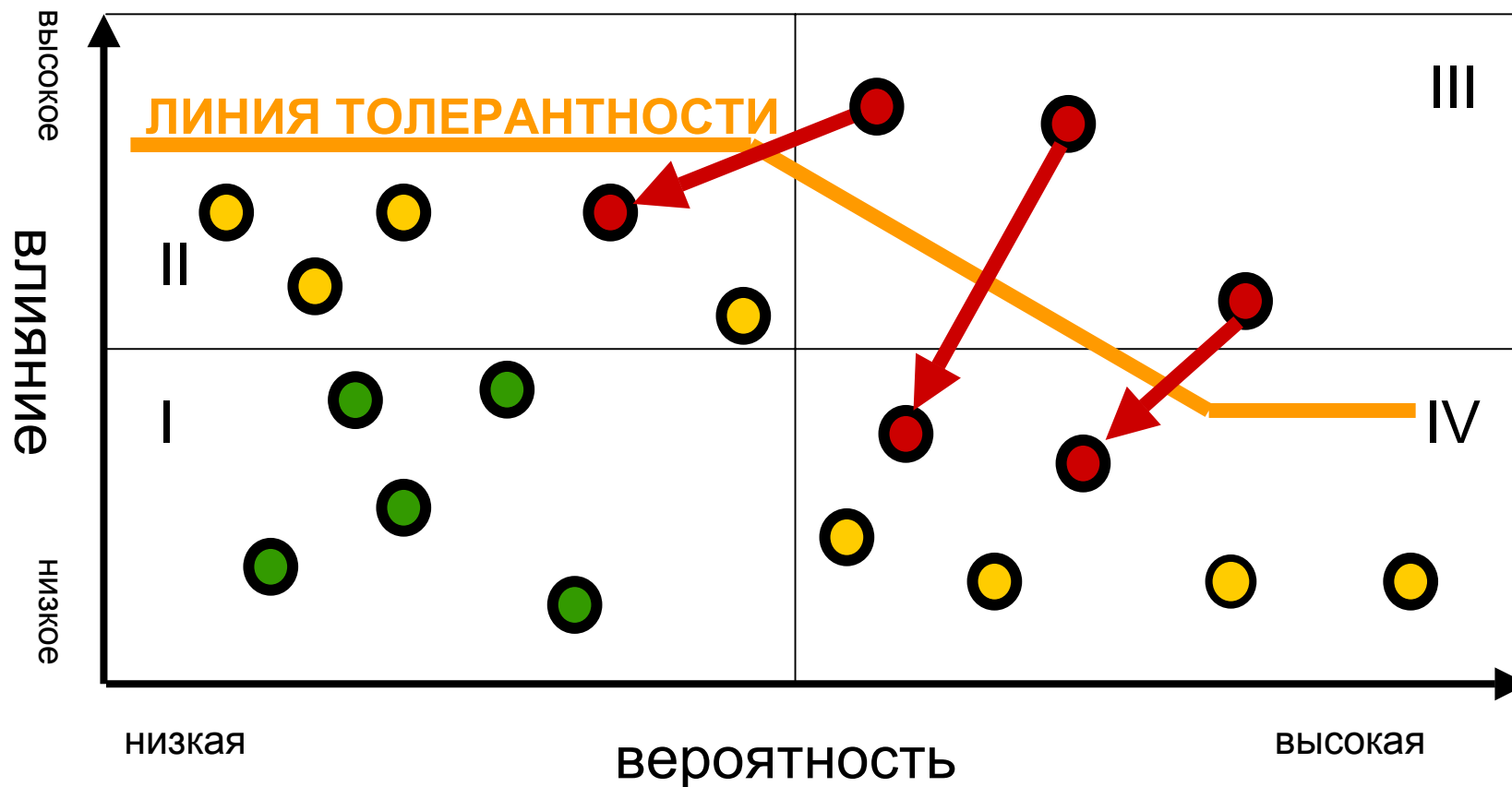


Процессы управления рисками

Альтернативные решения в области управления рисками:



РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, ОТРАЖЕННЫЕ НА КАРТЕ РИСКОВ



Корпоративное управление рисками представляет собой трехуровневый процесс:





Что такое риск?

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

**Любое бизнес решение
(плохое или хорошее)
связано с риском**

Что такое управление рисками?

“Процесс систематической идентификации критических рисков, оценки их воздействия, выработки и реализации комплексного решения по управлению ими, объединяющего стратегию, персонал, процессы и технологию”

Управление рисками должно:

- Быть неотъемлемой частью существующего процесса***
- Улучшать менеджмент***
- Отражать существующие реалии***

Построение корпоративной системы управления рисками на основе ключевых показателей риска

Эволюция управления рисками

20 лет назад

- Недостаточность навыков в обнаружении рисков,
- Ограниченное понимание сценариев «наихудшего развития событий»
- Отсутствие системного понимания взаимосвязи между рисками
- Подход, базирующийся на балансовой, а не рыночной стоимости активов
- При принятии стратегических решений не учитывается управление рисками
- Отсутствие координации функций между практиками снижения рисков и финансирования рисков
- Отсутствие инвестиционного подхода к оценке уровня толерантности компании к рискам

сегодня

- Управление рисками может и должно быть систематической и комплексной деятельностью
- Для принятия обоснованных бизнес решений необходимо учитывать риски
- Рисков не нужно автоматически избегать, их следует оптимизировать, дабы обеспечить соответствующий результат
- При принятии экономических решений (ценообразование, инвестиции, оценка деятельности, управление рисками) необходимо учитывать как потенциальные риски, так и исторические
- Создание резерва на покрытие риска должно обеспечивать минимальный уровень денежных средств, необходимый для стратегического инвестирования.

Управление рисками обеспечивает качественное принятие решений, с целью защиты бизнеса и повышения стоимости компании

Улучшение процесса принятия решений и оценки рисков

- Предоставляет возможность принимать на себя больший риск
- Улучшит процесс принятия решений, благодаря пониманию бюджета и процессов стратегического планирования
- Улучшит осведомленность относительно риск сценариев и потенциального воздействия

Удовлетворение требований корпоративного управления

- Нормативная база Федеральной комиссии рынка ценных бумаг
- Процесс подготовки документов для проводимого внешнего аудита

Улучшение предоставления информации

- Предоставление более полной информации для соответствующих внешних потребителей - рынков капитала, рынок страховых услуг и прочее

Достижение стратегических целей

- Целостный подход к рискам компании
- Связь рисков с целями компании
- Поддержка максимизации возможностей

Выгоды от управления рисками

Управление рисками создает условия для улучшения финансового состояния и повышения качества деятельности на операционном уровне

Более эффективное размещение капитала

- Уменьшение волатильности издержек
- Фокусирование активности на наиболее важных сегментах управления рисками (индивидуальных и консолидированных)
- Определение реалистичных решений проблем

Более результативный финансовый менеджмент

- Разработка ключевых риск индикаторов
- Связь рисков с ключевыми риск индикаторами и формирование единой системы индикаторов
- Использование нефинансовых оценок

Лучший прогноз возможных потерь

- Предотвращение возникновения самих рисков, а не реакции на последствия их появления
- Использование полноценной методологии, обеспечивающей качественный уровень оценки информации

Избежание огласки

- Избежание попадания негативной информации в СМИ (прессу)
- Концентрация руководства компании на проблемах функционирования, а не на решение кризисной ситуации

Изменение риск- ландшафта

Динамика бизнеса меняет профиль рисков и традиционный подход к управлению ими

Внешние факторы

- Инвесторы более чувствительны к отклонениям от величины ожидаемой прибыли
- Перенесение стихийных бедствий
- Повышение требований со стороны законодательства, инвесторов, совета директоров

Внутренние требования

- Наследие кризисов и вероятных потерь
- Реальное и воспринимаемое увеличение количества и качества рисков
- Задачи корпоративного управления

Методологические достижения

- Аналитика рисков
- Оценка стоимости акций компании
- Анализ портфеля
- Системы и базы данных

Новый подход к управлению рисками

- Создание комитета по управлению рисками и/или назначение руководителя по управлению рисками
- Распределение организационных ролей и ответственности
- Улучшение анализа рисков, системы отчетов и «раннего оповещения»
- Использование управления рисками в бизнес процессах
- Оптимизация подхода «риск/доход»

Целеполагание и стратегическое планирование неотделимо от процесса управления рисками

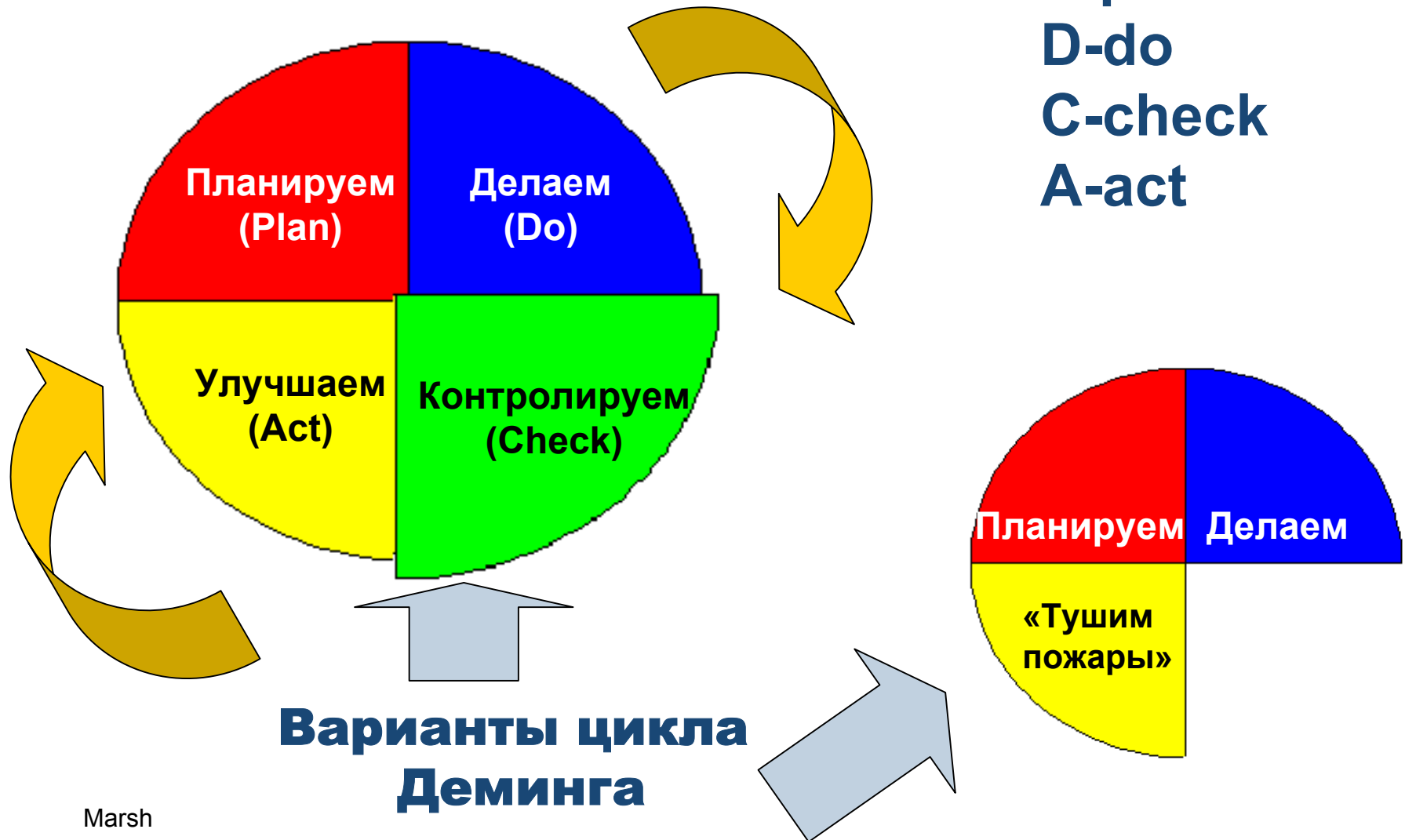
Распространенный формат стратегического плана

Цели	Задачи	Сроки	Ответственные	Ресурсы					Конечный планируе мый результат	Риски
				Ф	Ч	Т	И	А		
Цель 1	Задача 1.1.									(?)
	Задача 1.2.									
	Задача 1.3.									
	Задача 1.4.									
Цель 2	Задача 2.1.									
	Задача 2.2.									
	Задача 2.3.									

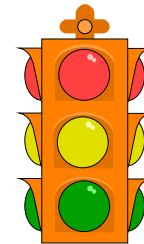
Ф - финансовые; Ч - человеческие; Т - технические; И - информационные; А - административные

Какие риски невыполнения задач / недостижения целей стратегического плана ? Что делать в случае их наступления?

Основа для контроля за рисками - цикл PDCA (цикл Деминга)



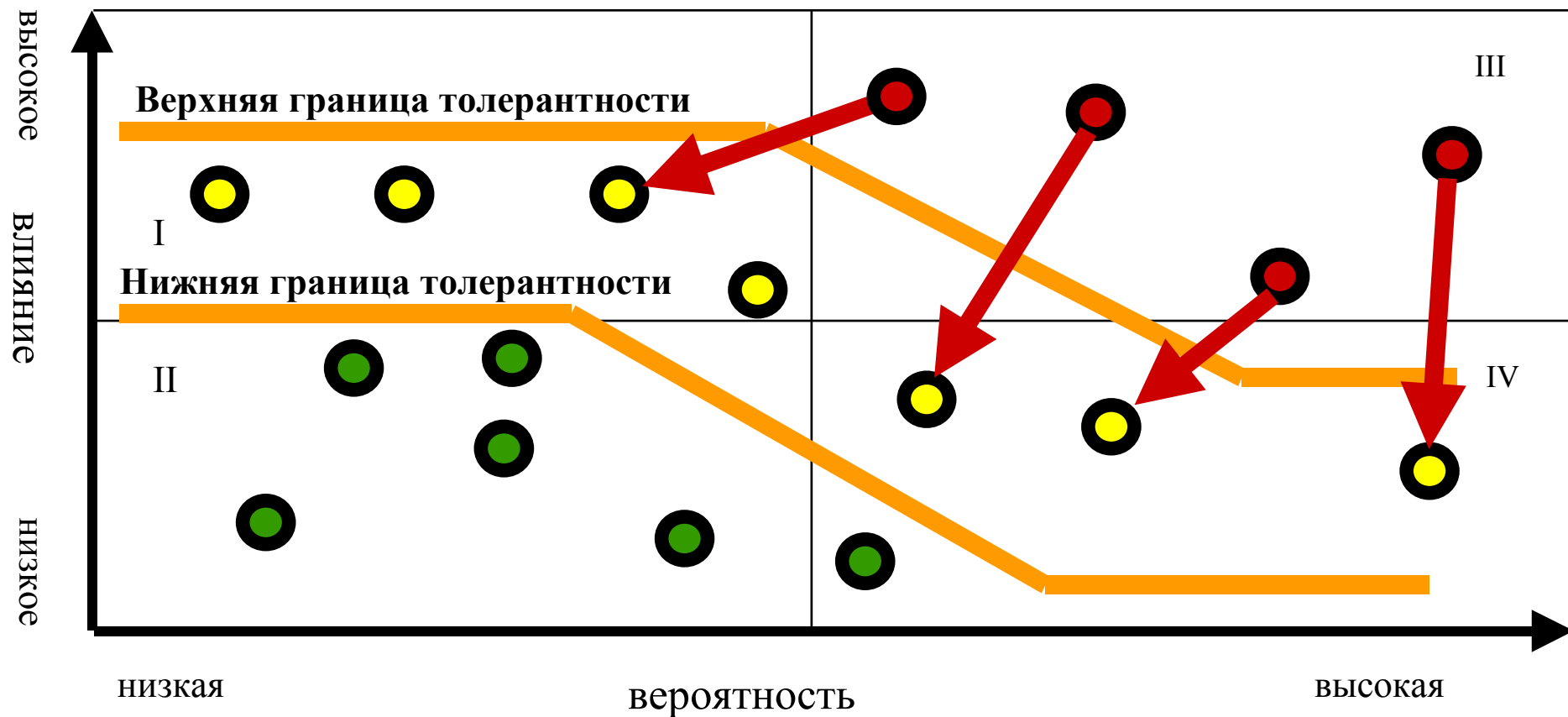
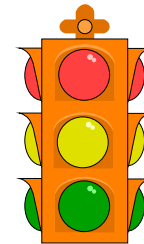
Контролируем - с помощью Ключевых Индикаторов Риска



Стратегическая цель / задача	Риск №	Риски	Описание ключевых показателей риска	Предпоследний месяц	Последний месяц	Текущий месяц	Тренд
Обеспечение выпуска продукции на уровне 95% производственных мощностей	75	Сбои / перерывы в электроснабжении.	75.1 Количество инцидентов	●	●	●	Стабильно
			75.2 Количество отрицательных результатов внешних осмотров снабжающей станции	●	●	●	Уменьшение
			75.3 Количество отрицательных результатов внутренних осмотров снабжающей станции	●	●	●	Увеличение

ПРИМЕР

КАРТА РИСКОВ



Совет директоров
утверждает
стратегические
цели и KPI

Каждое подразделение
вырабатывает свой
план действий по
достижению целей /
KPI

Произведена оценка
рисков и установлены
KRI - ключевые
показатели риска по
каждому из рисков

Согласованы пределы
допустимого уровня
риска на уровне
Компании и на
уровне подразделений

Мониторинг ключевых
показателей риска на
уровне подразделений
и планы действий по
управлению рисками

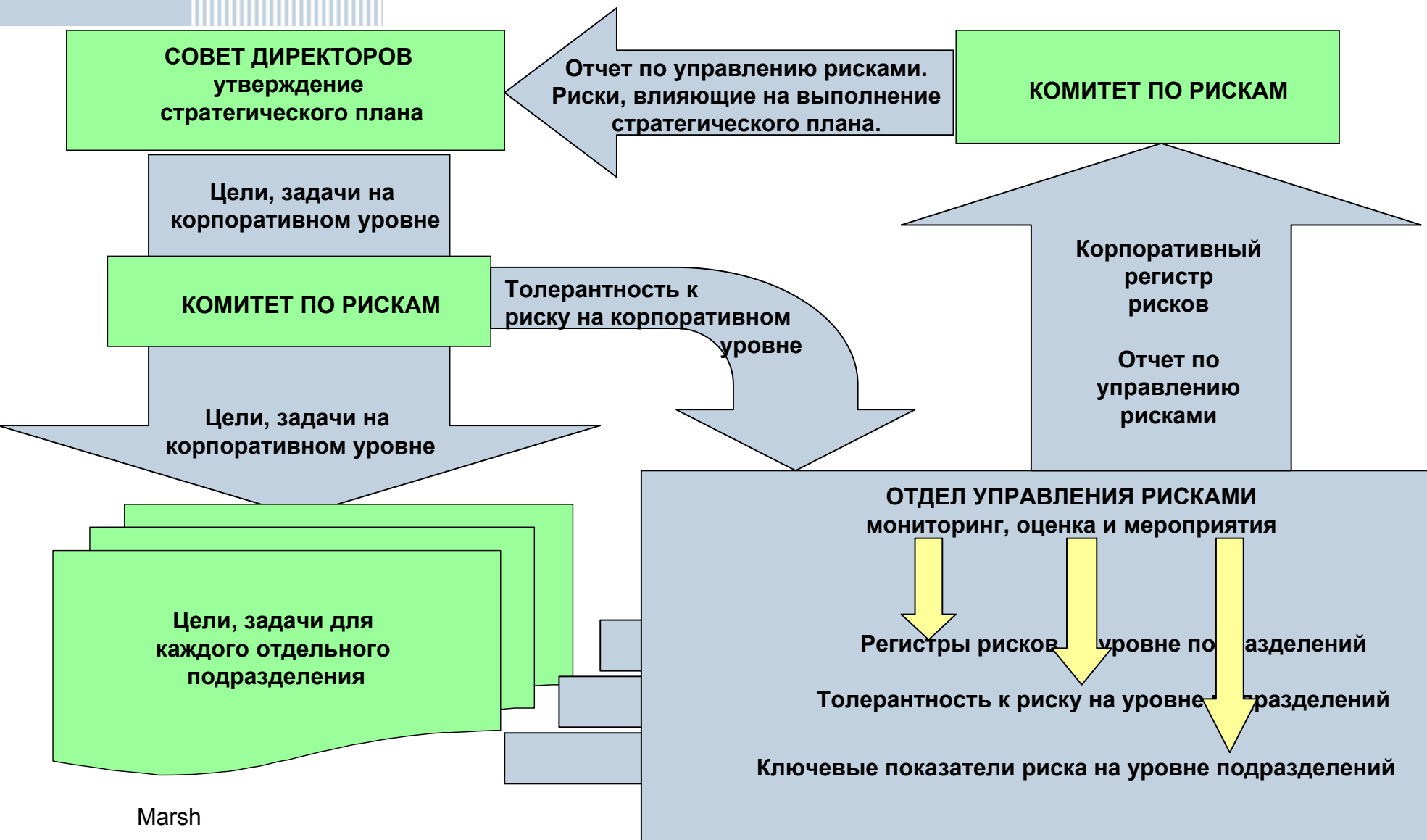
Информация по самым
критическим рискам
подразделений передается
в ОУР для создания
Корпоративного регистра
рисков



Комитет по рискам
вырабатывает план
действий и
отчитывается перед
Советом директоров

ОУР составлен
регистр рисков и
произведена оценка
рисков, мешающих
достижению целей / KPI
на уровне Компании

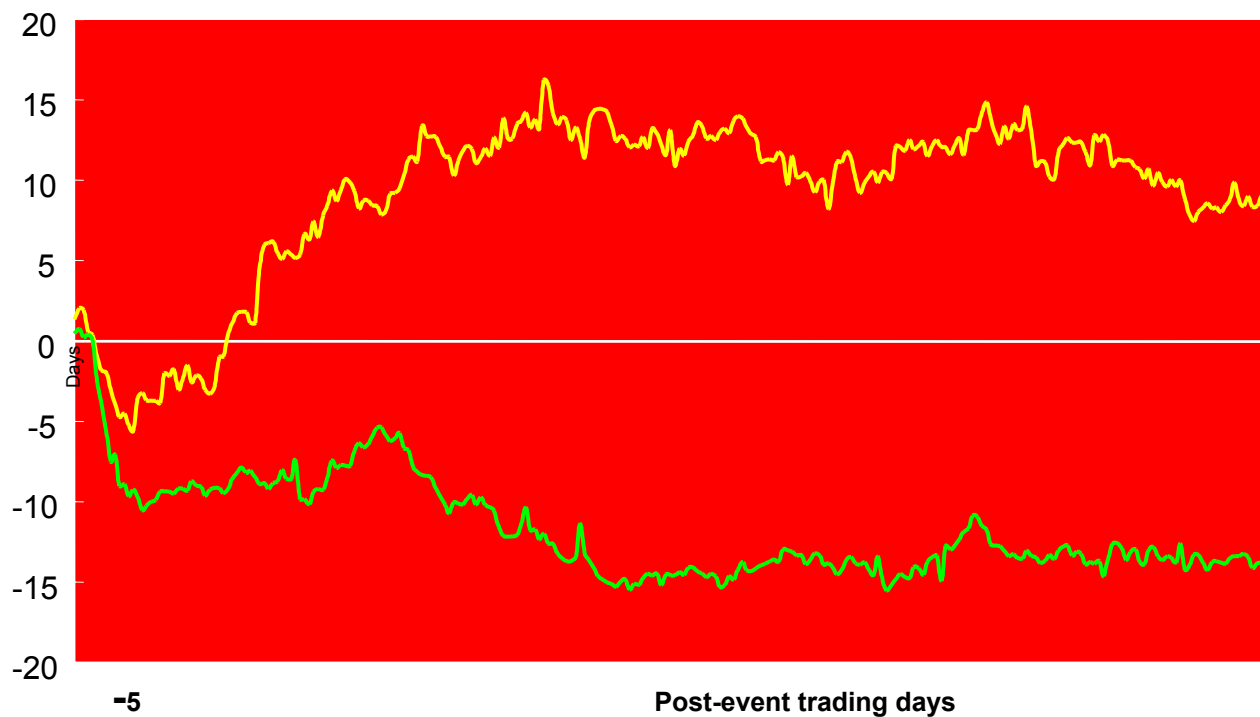
Типовой цикл управления рисками



Цена катастрофы

Восстановление стоимости компании после катастрофического события (стоимость акций)

Анализ, проведенный Marsh & McLennan Companies по восстановлению после катастрофического события стоимости акций компании при наличии КСУР и без таковой (Mercer research)



261

Цена управления рисками составляет приблизительно 25% стоимости

Обеспечение непрерывности бизнеса

Управление непрерывностью бизнеса/ Business Continuity Management

План действия в
чрезвычайных
обстоятельствах

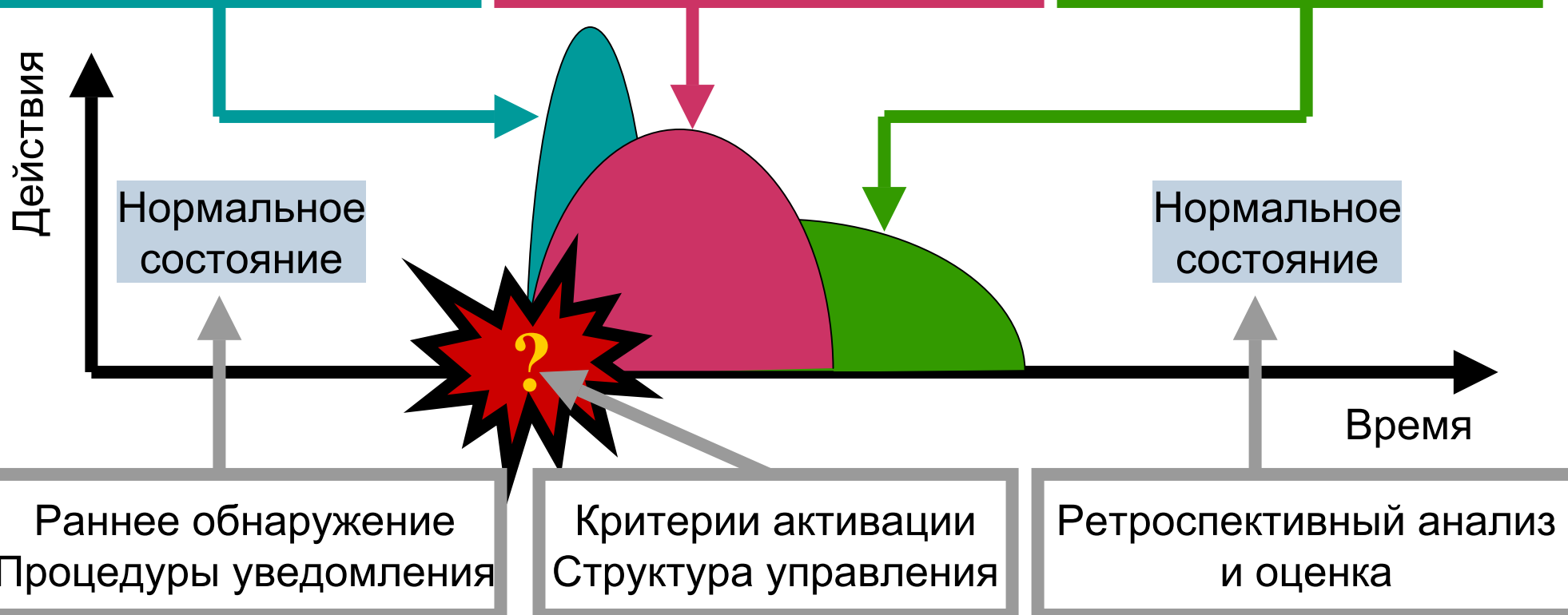
**Цель -
защитить активы
компании**

Кризисное управление
кризисные
коммуникации

**Цель -
фокусирование на
решении проблемы**

Стратегии выхода из
кризиса

**Цель -
восстановление
важнейших
бизнес-процессов**



МАРШ РИСК КОНСАЛТИНГ

ЗАО «Марш - страховые брокеры» представляет интересы Марш Инк. в России и СНГ

- ЗАО «Марш - страховые брокеры» на 100 % принадлежит Marsh Inc. и имеет право на ведении брокерской деятельности в России
- Главный офис находится в Москве, есть офис в С.-Петербурге. Штат - более 50 человек, все брокеры владеют английским, русским, некоторые немецким и французским языками
- Московский офис Марш - операционный центр для всех офисов Марш в России, Казахстане, Грузии, Азербайджане и на Украине
- Оказывает услуги более чем 1000 российским и международным компаниям и финансовым институтам на территории России и СНГ.
- Крупнейший в России и в мире страховой брокер
- Имеются специалисты всех профилей: страхование имущества и строительных работ, урегулирование претензий, риски финансовых институтов, страхование всех видов ответственности, морское страхование, страхование грузов, страхование работников предприятий, космическое и авиационное страхование, страхование предприятий нефти и газа, электроэнергетики
- Единственный брокер на территории бывшего СССР, имеющий в своем штате специалистов по управлению рисками - **Марш Риск Консалтинг** (структурное подразделение в структуре ЗАО - Департамент Риск Консалтинга)

Марш Риск Консалтинг

- Принимая во внимание очевидное противоречие между деятельностью страховщиков и консультантов по рискам и имея в своем арсенале обширные глобальные практики по обоим указанным направлениям, наша компания придерживается политики полного разделения этих бизнесов внутри компании
- Наше консалтинговое подразделение – Марш Риск Консалтинг (или МРК)- предоставляет услуги, как по выявлению и оценке рисков, так и по созданию корпоративных систем управления рисками, с дальнейшей пост проектной консалтинговой поддержкой для корпораций во всем мире
- В настоящий момент сотрудниками Марш Риск Консалтинга (без учета риск консультантов компании Kroll, которую группа Marsh and McLennan Companies приобрела в 2004 году) являются 1742 специалиста в 37 странах мира

Марш Риск Консалтинг (продолжение)

- Наши сотрудники осуществляют свою деятельность в соответствии с самыми современными международными стандартами и методиками, что позволяет нам быть уверенными, что Клиенты Марш Риск Консалтинга обеспечиваются самым передовым мировым опытом в сфере управления рисками
- Услуги нашего консалтингового подразделения – Марш Риск Консалтинг - как было уже отмечено выше, предоставляются на базе полной операционной независимости Марш Риск Консалтинга от деятельности компании Марш по оказанию услуг страхового брокера. Зачастую клиентами Марш Риск Консалтинга являются даже клиенты других компаний – страховых брокеров
- Как показывает практика, в результате внедрения корпоративных систем управления рисками, клиенты Марш Риск Консалтинга, обладают информацией, позволяющей добиться самых лучших условий при страховании рисков

Место Марш Риск Консалтинг в мировом риск консалтинге*

(* источник - журнал "Business Insurance")

Company	2003 unbundled revenues from risk management consulting
Marsh's Risk Consulting Practice	USD 205,000,000
Deloitte & Touche LLP	USD 87,500,000
PricewaterhouseCoopers LLP	USD 84,720,000
Mercer Oliver Wyman	USD 52,367,438
Ernst & Young LLP	USD 42,700,000

Основные услуги Марш Риск Консалтинг

- Стратегический риск менеджмент и обеспечение полного соответствия корпоративного управления целям и задачам риск менеджмента (привязка KRI Key Risk Indicators - ключевых показателей риска к KPI Key Performance Indicators -ключевым показателям эффективности),
- Обеспечение непрерывности бизнеса корпорации (Business Continuity Management - управление непрерывностью бизнеса),
- Анализ, оценка и моделирование рисков, присущих деятельности корпорации,
- Управление производственными и имущественными рисками,
- Риск менеджмент в управлении людскими ресурсами (человеческим капиталом).
- Разработка карты рисков предприятия и определение уровня толерантности к риску предприятия в целом (и отдельно по всем бизнес процессам или бизнес единицам)
- Обучение топ менеджмент и ключевых сотрудников предприятия необходимым навыкам по управлению рисками

Конкурентные преимущества Марш Риск Консалтинг

- Консультанты МРК, в отличие от сотрудников прочих консалтинговых компаний, занимаются не аудитом или управленческим консалтингом, а именно выявлением, экспертной оценкой и управлением рисками,
- Марш Риск Консалтинг имеет грандиозный опыт консалтинговой деятельности в различных сферах бизнеса и использует в индустриальных консалтинговых проектах только профильных специалистов, имеющих опыт практической работы в соответствующей индустрии,
- Команда консультантов МРК включает в себя специалистов по страхованию, бухучету, риск менеджменту, управлению персоналом, использованию деривативов и проч.,

Конкурентные преимущества

Марш Риск Консалтинг (продолжение)

- В отличие от прочих консалтинговых компаний (специалистов по управленческому консалтингу) предоставляемые МРК рекомендации полностью самостоятельны и независимы и не влекут за собой подключения к проекту каких либо других аудиторских или консалтинговых компаний,
- сотрудники, МРК являясь членами профессиональных организаций и ассоциаций, всегда вооружены новейшими знаниями, системами и правилами регуляторов в сфере управления рисками,
- Марш Риск Консалтинг, так же разработал и использует собственные методики в сфере управления рисками,
- Команда специалистов МРК мультиязычна.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ! ВАШИ ВОПРОСЫ?

ЗАО «Марш - страховые брокеры»
Департамент Риск Консалтинга
тел (095) 787-7070
факс (095) 787-7071