



Практический подход к построению комплексной системы управления рисками в крупной компании

*// Доклад на семинаре
Никифоров А.В.*

Москва, 2006



Содержание презентации

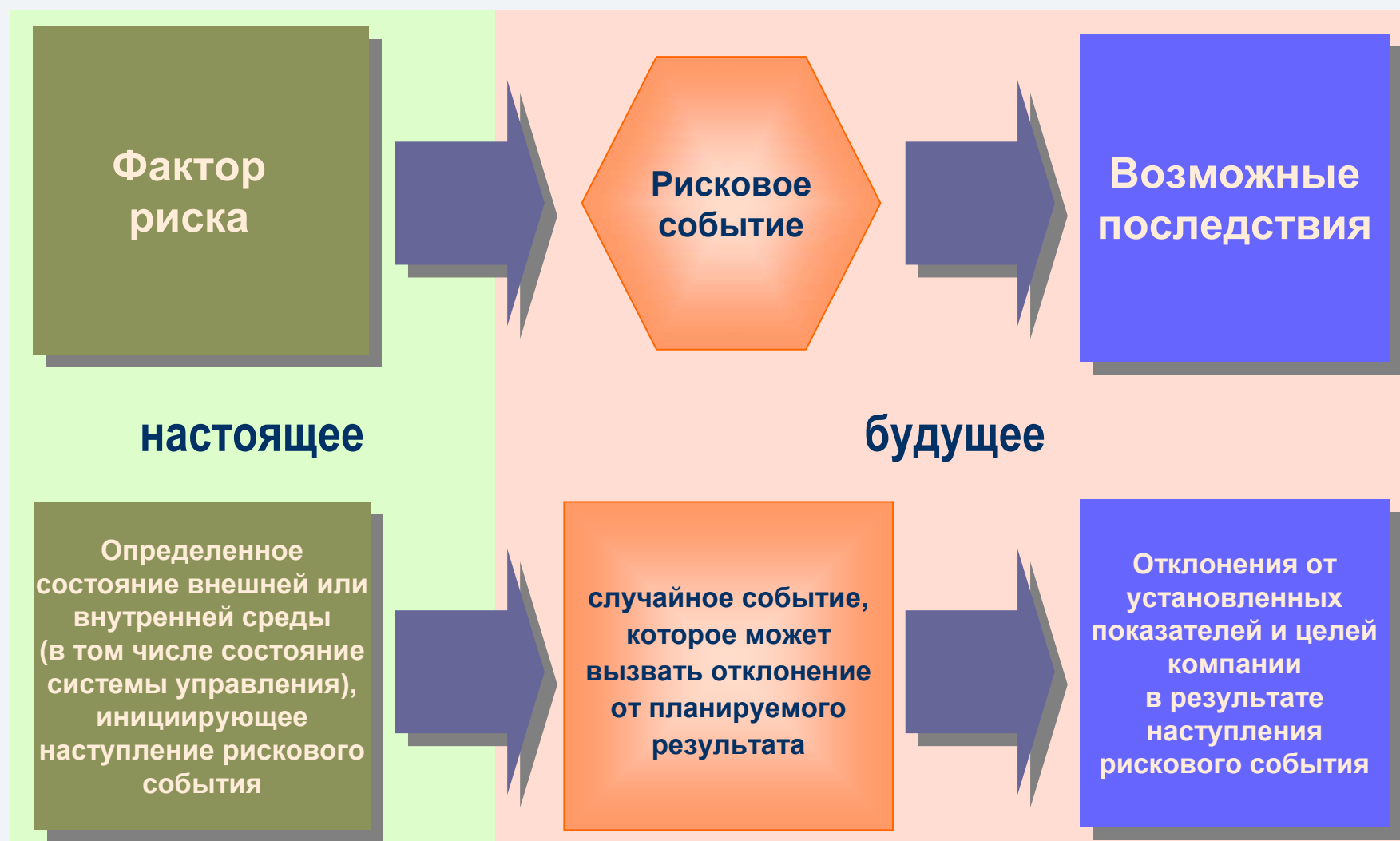
1. Почему нужна комплексная система управления рисками
2. Как сформировать рисковую модель компании
3. Как организовать работу по управлению рисками

Почему нужна комплексная система управления рисками

Определение основных понятий

- **Риск** – это событие в будущем, которое может повлиять на достижение компанией своих целей. Риски могут наступить с некоторой вероятностью и характеризуется степенью влияния на цели компании - существенностью
- **Управлять рисками** означает прогнозировать развитие событий в будущем и принимать меры для усиления положительного эффекта и уменьшения отрицательного на достижение целей компании
- **Система управления рисками** – механизм, позволяющий минимизировать риски (основные элементы: рисковая модель компании, структура управления, регламентированные процедуры, информационная система, обеспечивающая работу по управлению рисками в компании)
- **Комплексная система управления рисками** – система, в рамках которой осуществляется управление всеми видами рисков, связанными с деятельностью компании (бизнес-рисков, финансовых, операционных и других рисков), а также формируется показатель, отражающий уровень риск в целом по компании

Уточнение определения риска



Основные риски крупных компаний

Технико-технологические риски

- инжиниринговые риски
- строительные риски
- эксплуатационные риски

Экономические риски

- финансовые риски
- инвестиционные риски
- маркетинговые риски

- Кредитный риск
- Валютный риск
- Операционный риск
- Процентный риск
- Курсовой риск

- Сбытовой риск
- Стратегический риск
- Риск неправильного выбора рынков сбыта
- Риск изменения цен на сырье

Профессиональные риски

- управленческие риски
- риски, связанные собственно с персоналом
- риски, связанные с действием персонала

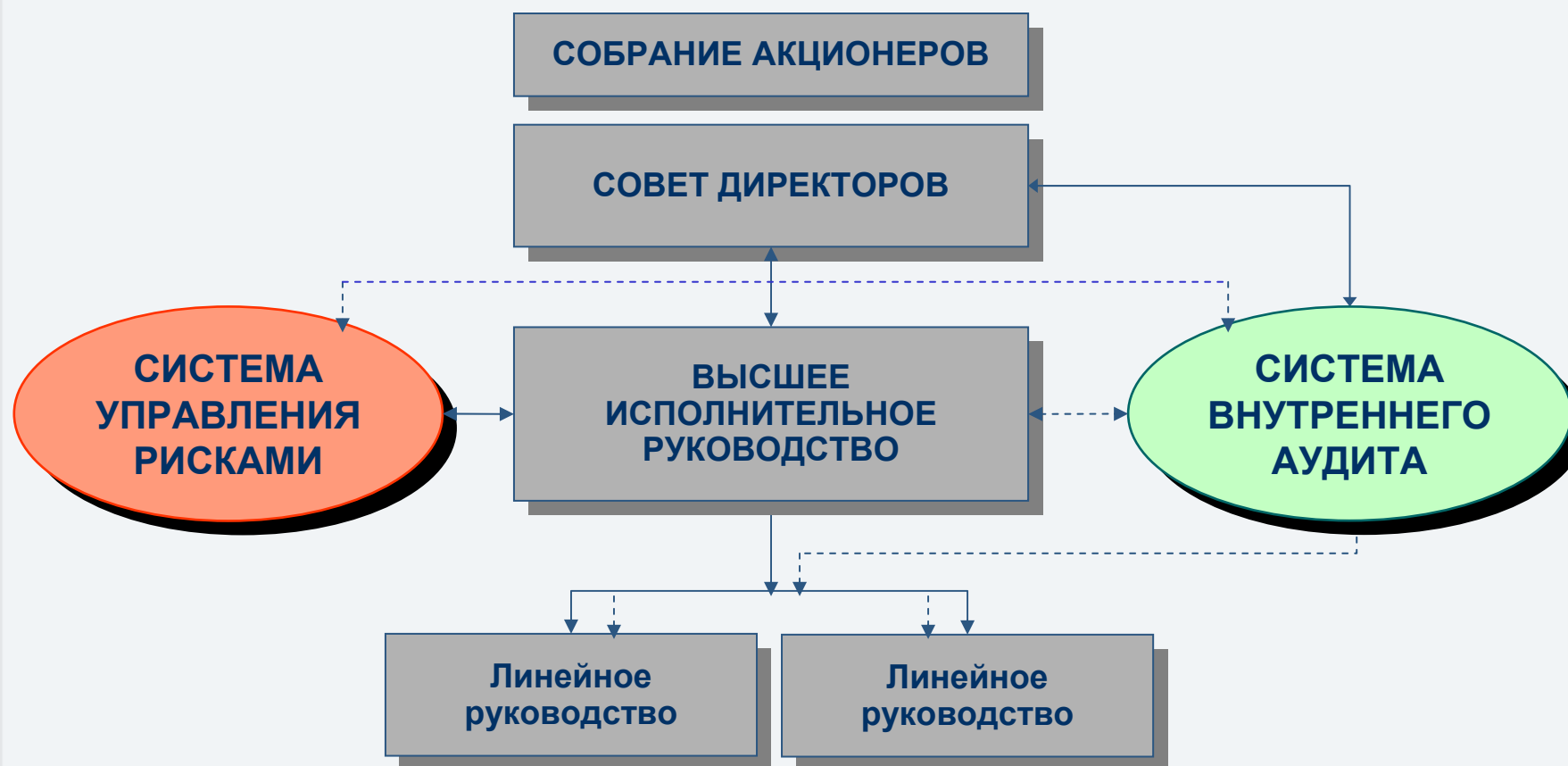
Юридические риски

- риски, связанные с неоднозначностью или противоречивостью законов
- риски, связанные с ошибками в оформлении документов

Экологические риски

- техногенные риски
- риски, связанные с климатическими условиями

Управление рисками необходимо для публичных компаний



Управление рисками – интегрированный подход

- Комплексная система рассматривает риск-менеджмент как непрерывный процесс управления всеми видами риска в компании, координируемой руководством компании
- Система управления рисками интегрируется в действующую систему управления компанией
- Система управления рисками является самостоятельным блоком в общей системе управления компанией
- Управление рисками в компании не дублирует существующие системы управления, а является их дополнением

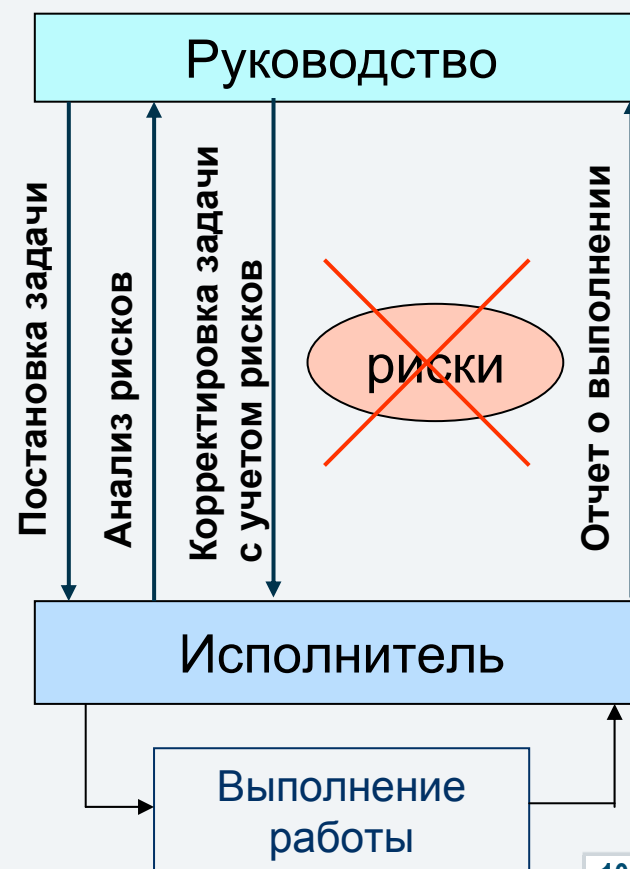
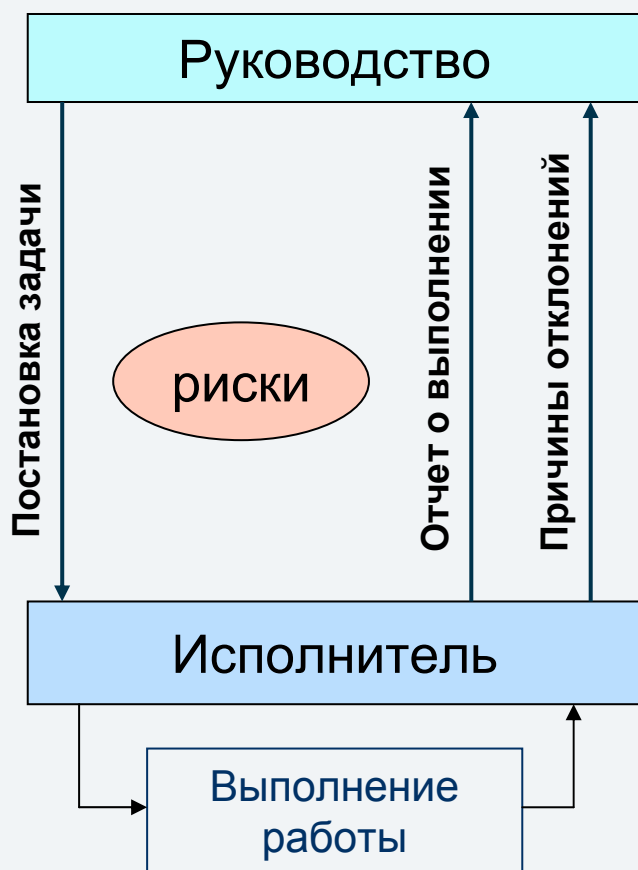
Ведущие компании управляют рисками

- Chase Manhattan Corporation*
- E.I. Du Pont de Nemours and Company*
- Microsoft Corporation*
- United Grain Growers Limited*
- Unocal Corporation*
- British Telecom**
- France Telecom**
- Deutsche Telecom**

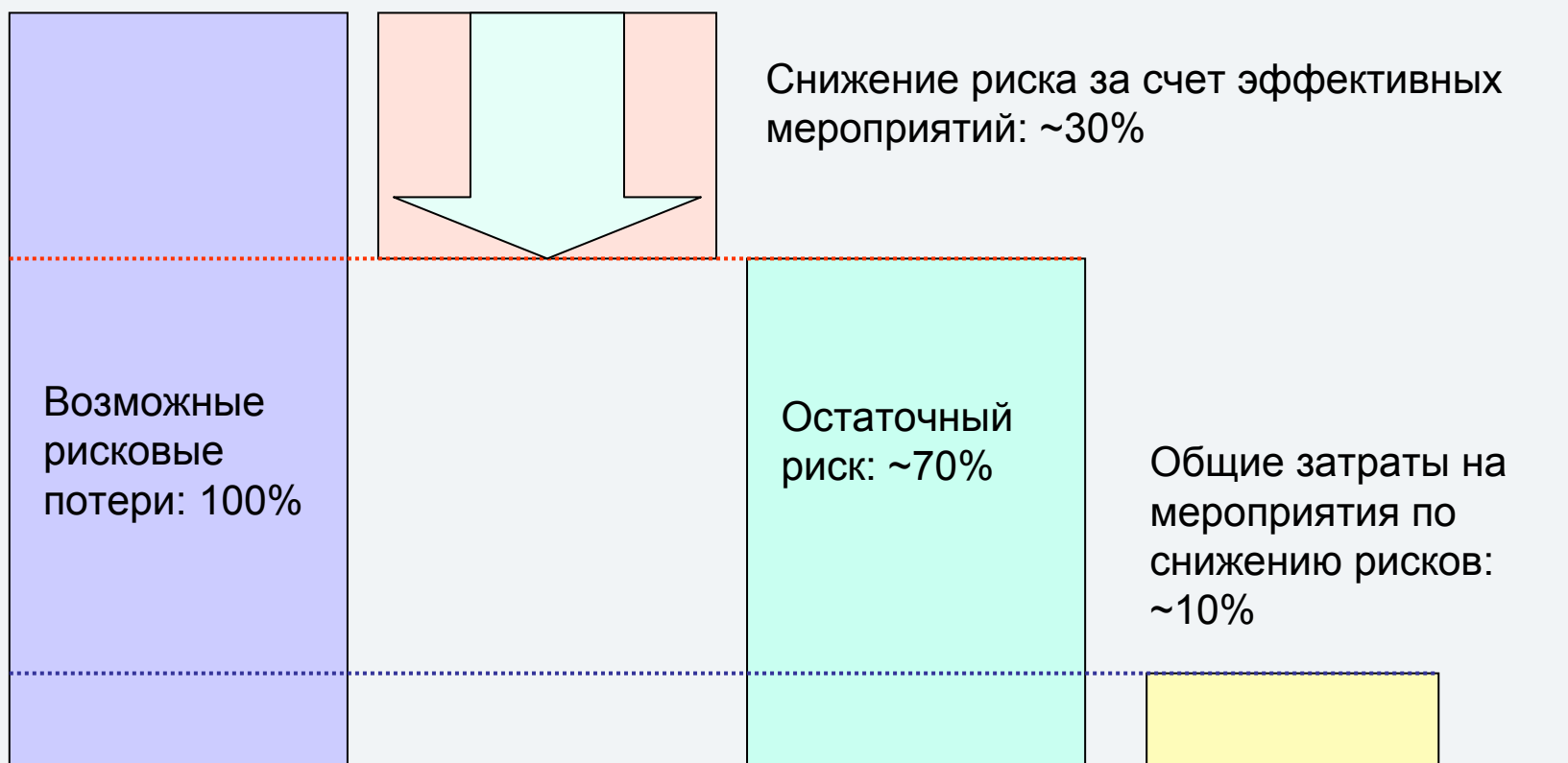
*) Источник: Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкер, Пол Л. Уокер, Комплексный подход к риск менеджменту

**) Источник: Годовые отчеты компаний

Анализ рисков позволяет достичь поставленных целей с меньшими отклонениями



Комплексная система управления рисками в долгосрочной перспективе дает ощутимый экономический эффект



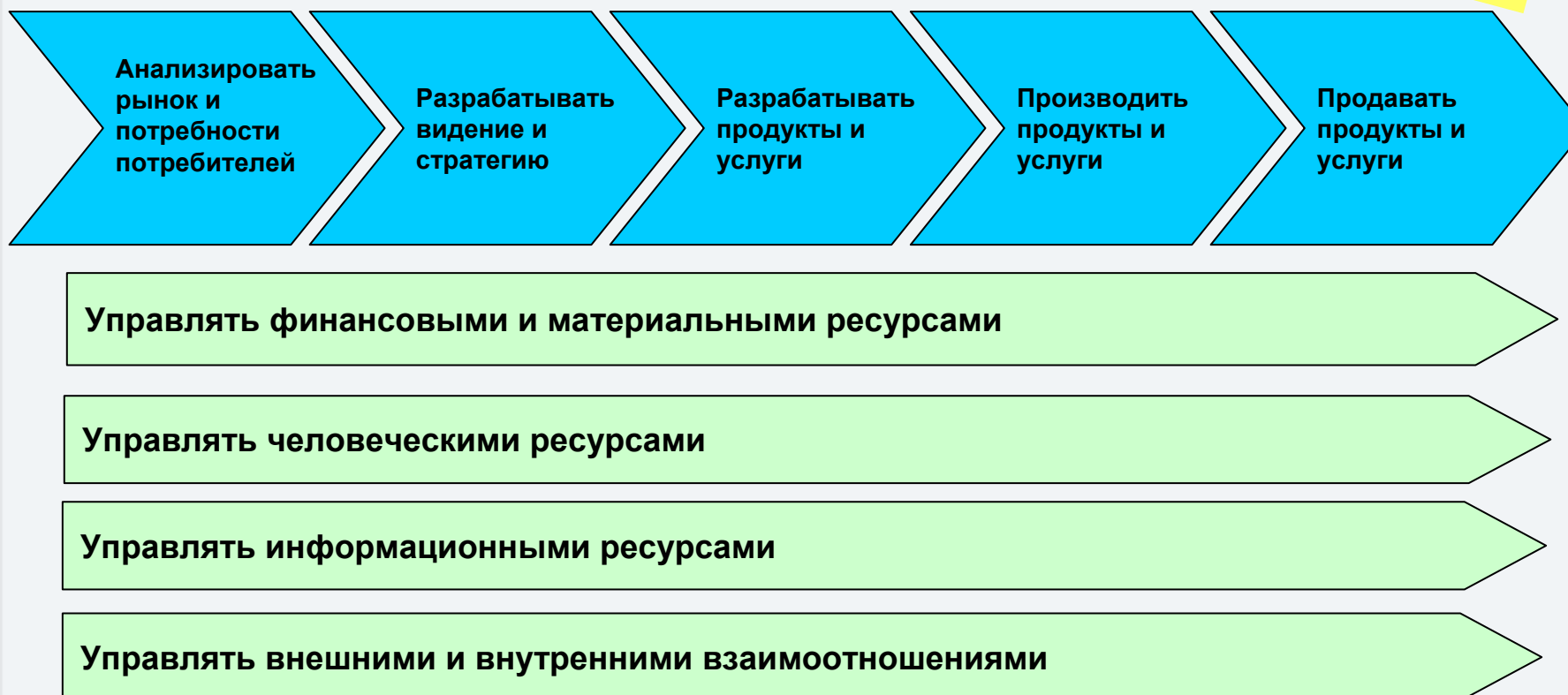
Система управления рисками позволяет

- Выявить риски, которые в наибольшей степени влияют на результаты деятельности компании, и разработать эффективную систему мероприятий по минимизации таких рисков
- Обеспечить проведение комплексной работы по управлению рисками на регулярной основе, четко разграничив ответственность за наступление рисков событий между различными направлениями деятельности и уровнями управления
- Улучшить показатели эффективности деятельности компании, обеспечив снижение возможных рисков потерь и оптимизацию затрат на все мероприятия, направленные на минимизацию рисков
- Повысить эффективность системы управления компании за счет использования дополнительных критериев для принятия управленческих решений, получения обратной связи о реализации бизнес-процессов компании от специалистов и руководителей всех уровней
- Увеличить уровень доверия к менеджменту компании со стороны акционеров, инвесторов, контрагентов и общества
- Обеспечить рост капитализации компаний, повышение кредитных и инвестиционных рейтингов компании

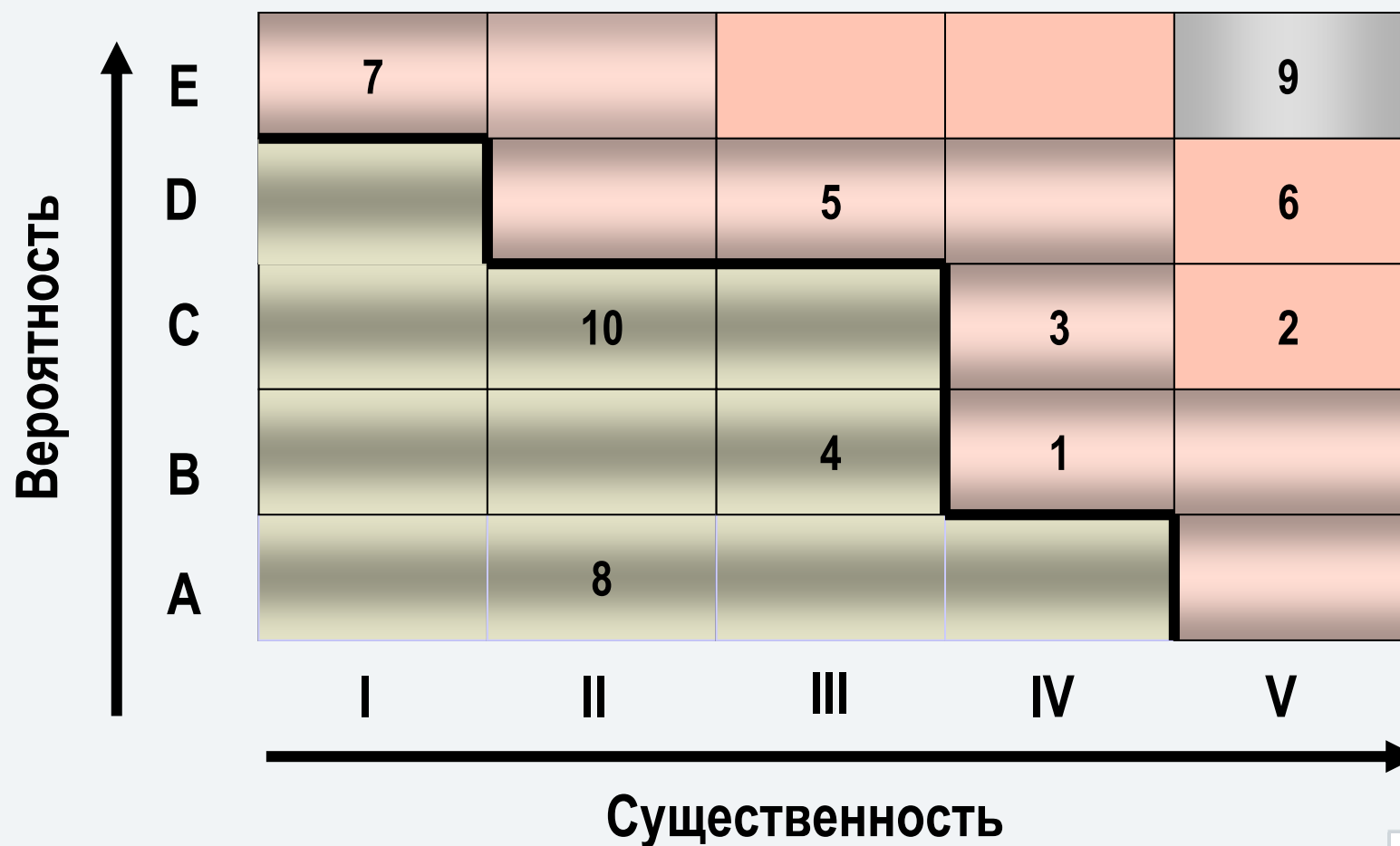
Как сформировать рисковую модель компании

Диагностика рисков (бизнес-процессы верхнего уровня)

ДЛЯ ИЛЛЮСТРАЦИИ



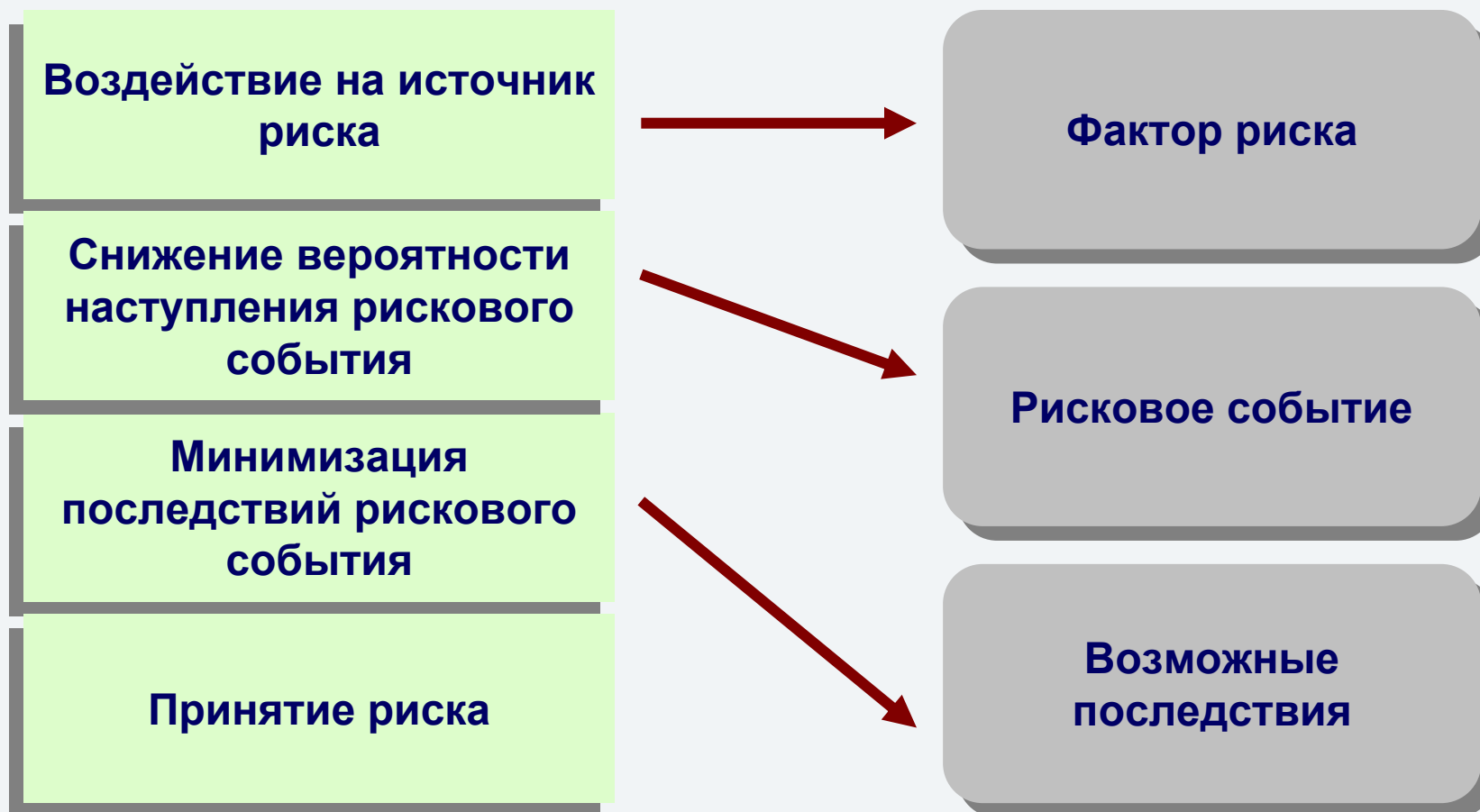
Ранжирование рисков



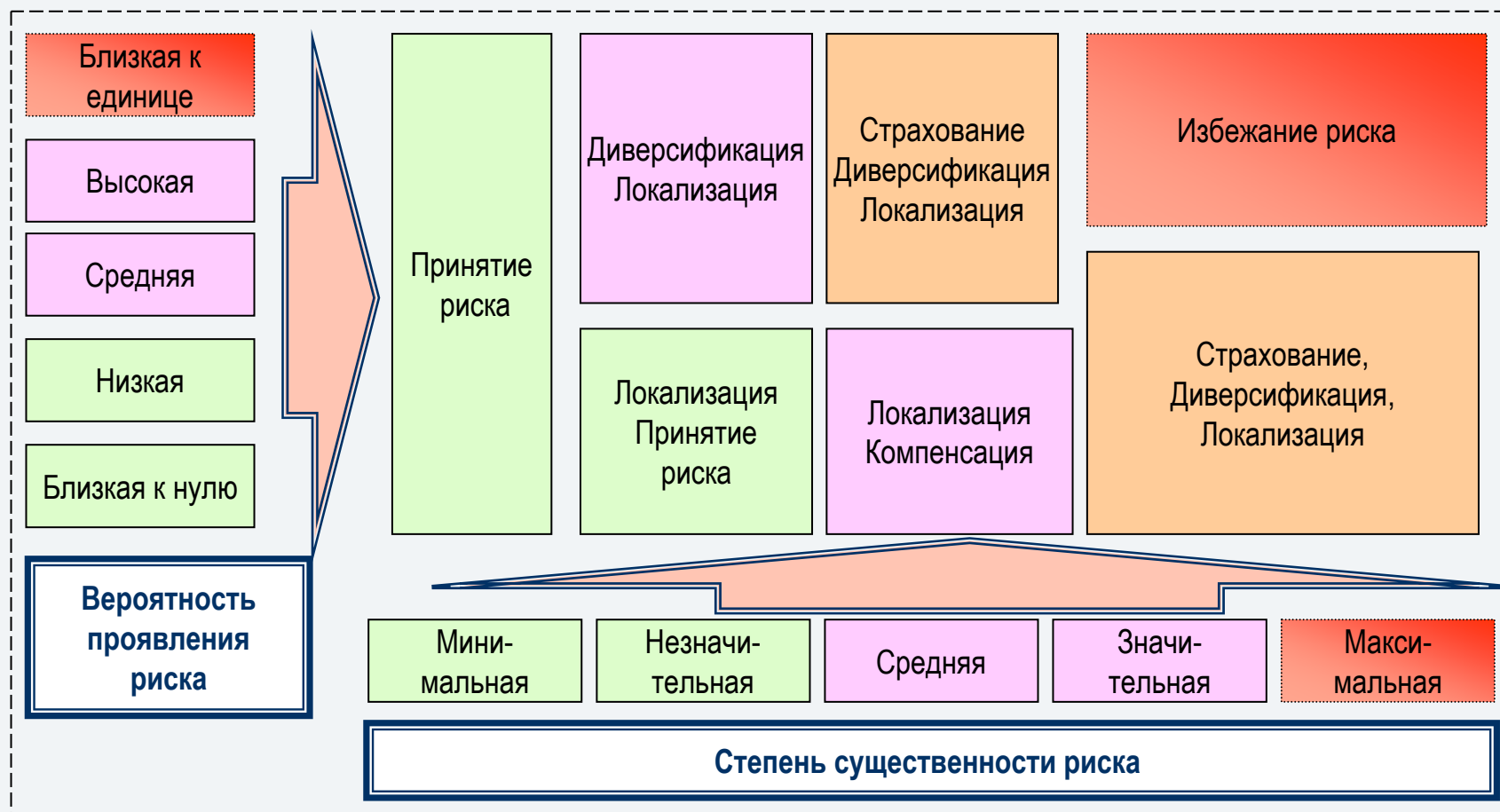
Распределение рисковых потерь



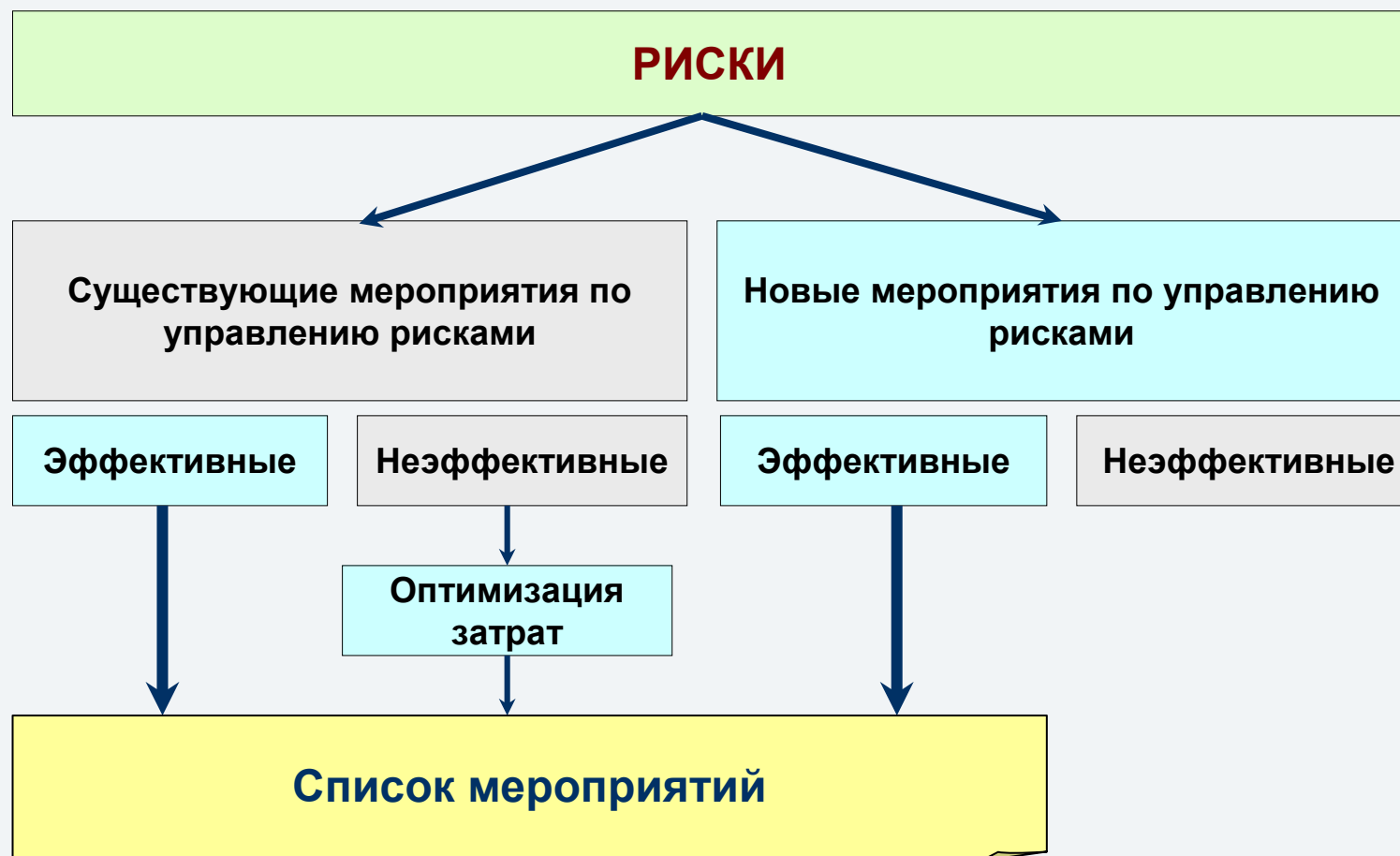
Методы управления рисками (классификация)



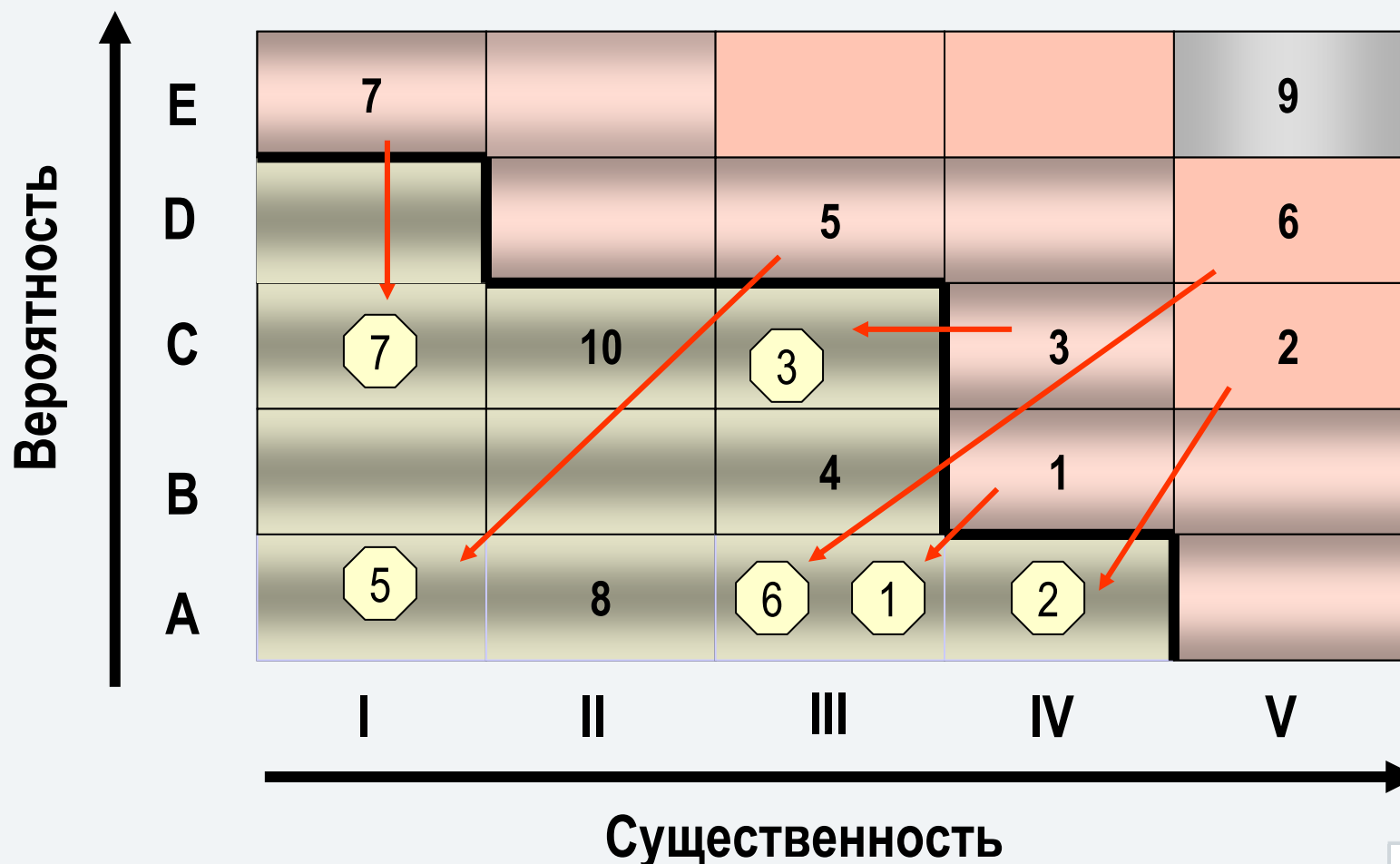
Выбор мероприятий по управлению рисками



Мероприятия по снижению рисков и оптимизации затрат

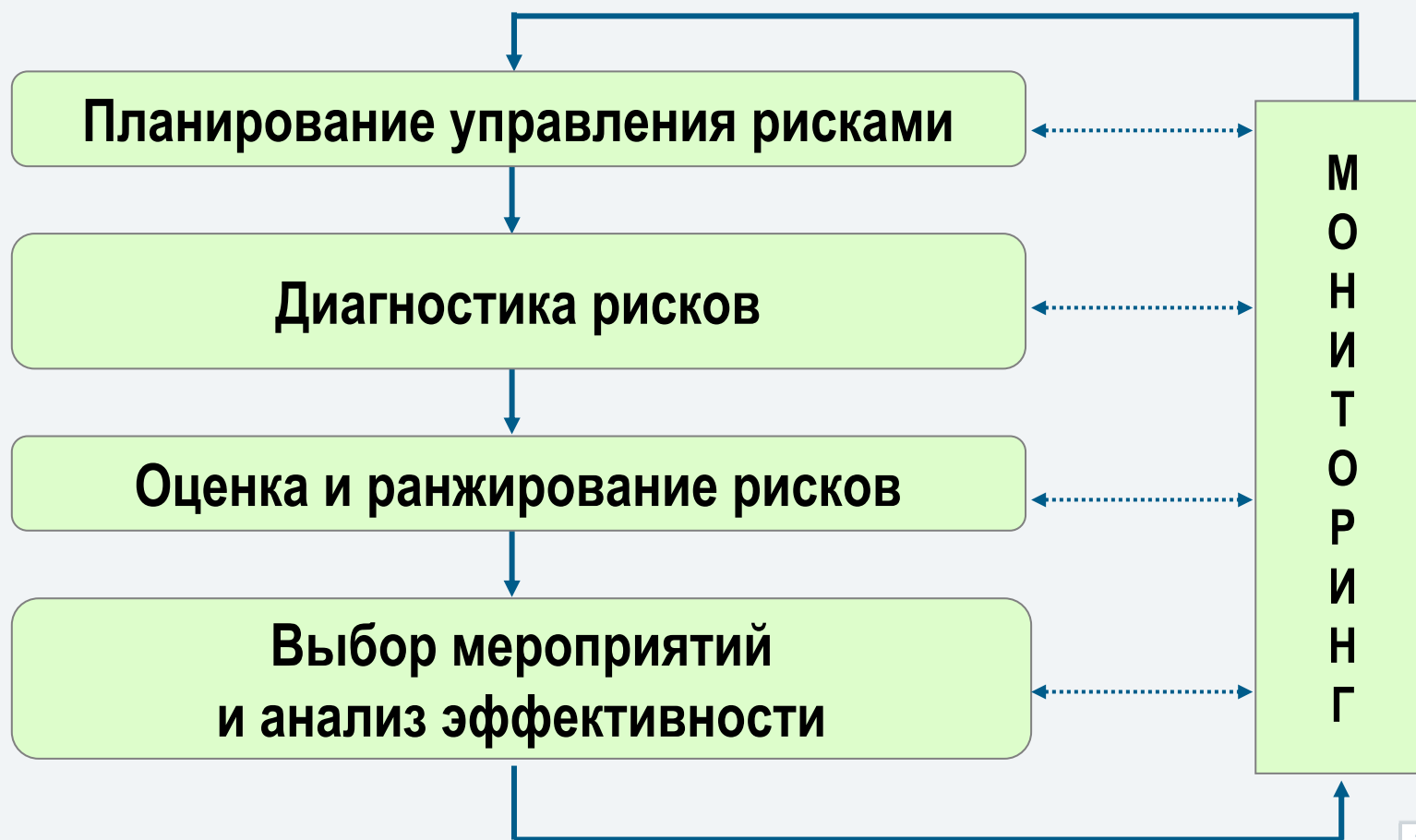


Мероприятия снижают риски ниже порогового значения



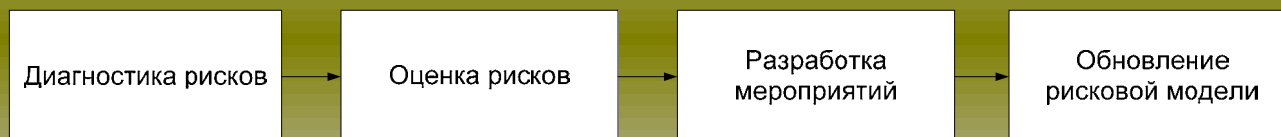
Как организовать работу по управлению рисками

Алгоритм функционирования системы управления рисками

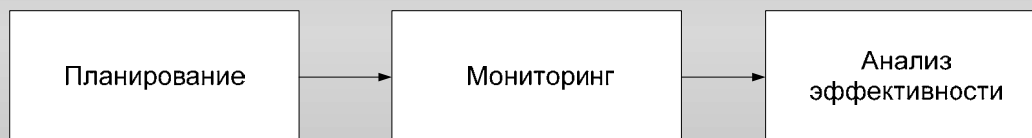


Циклы управления

1. Поддержание рисковой модели в актуальном состоянии

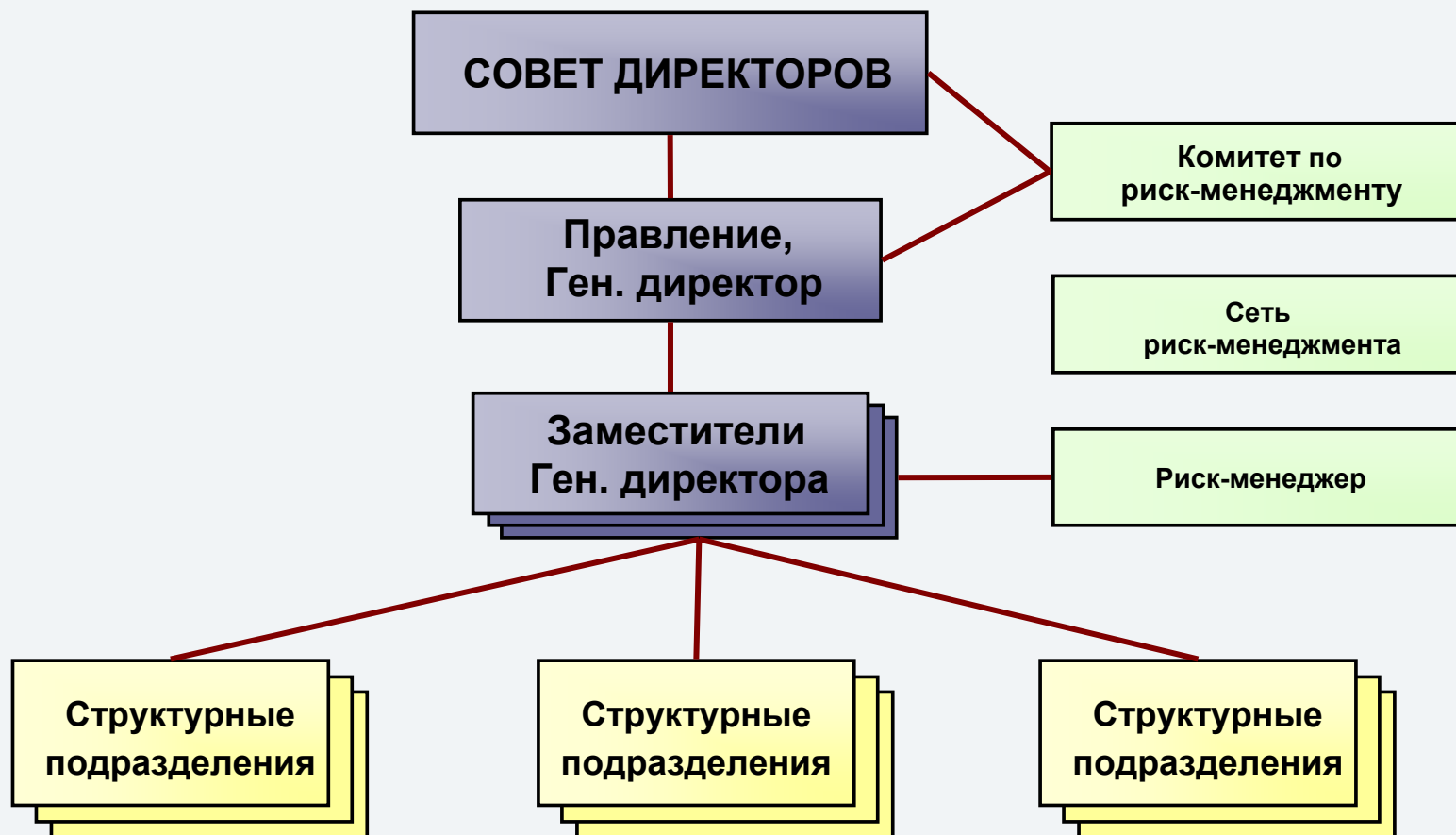


2. Минимизация рисков

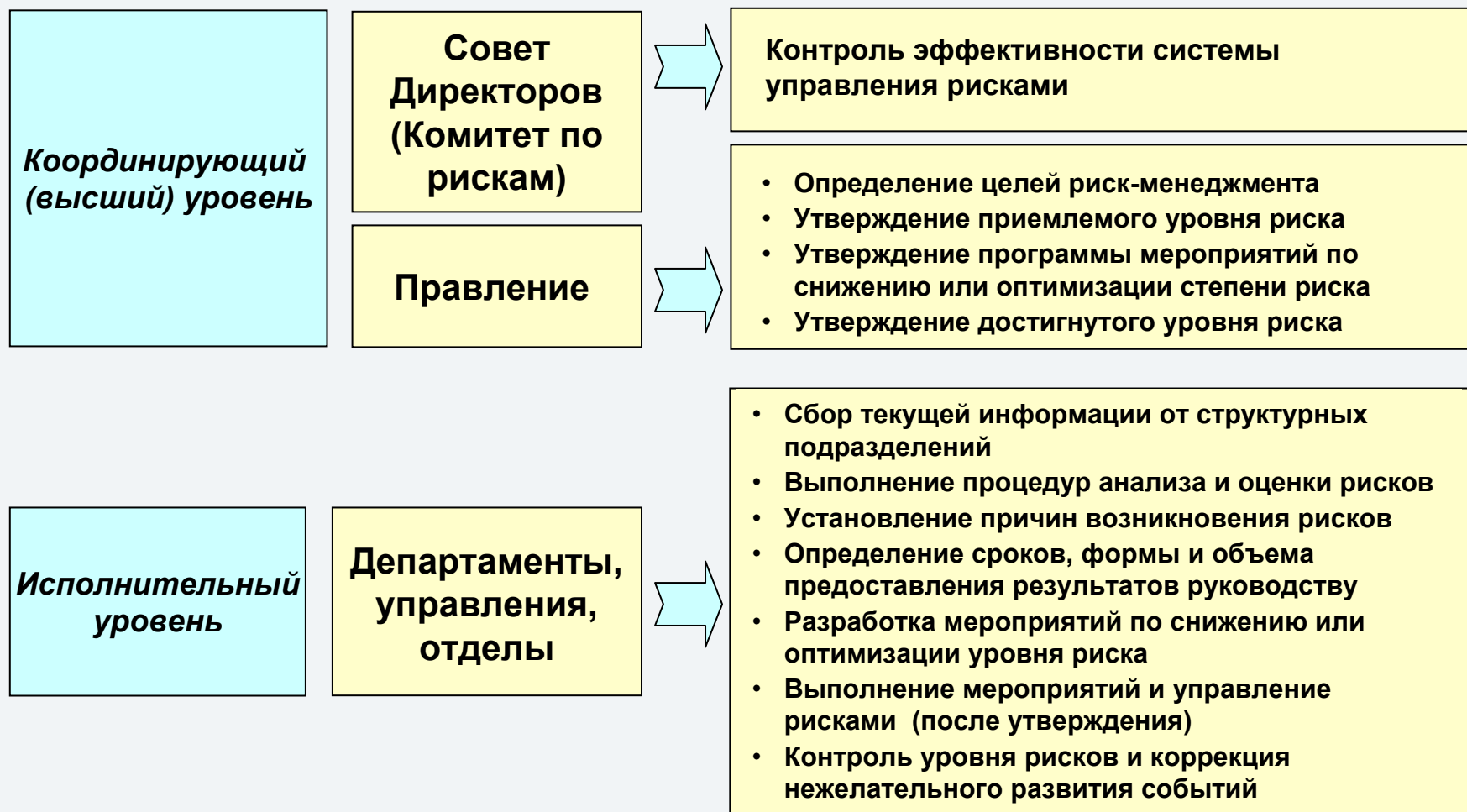


СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

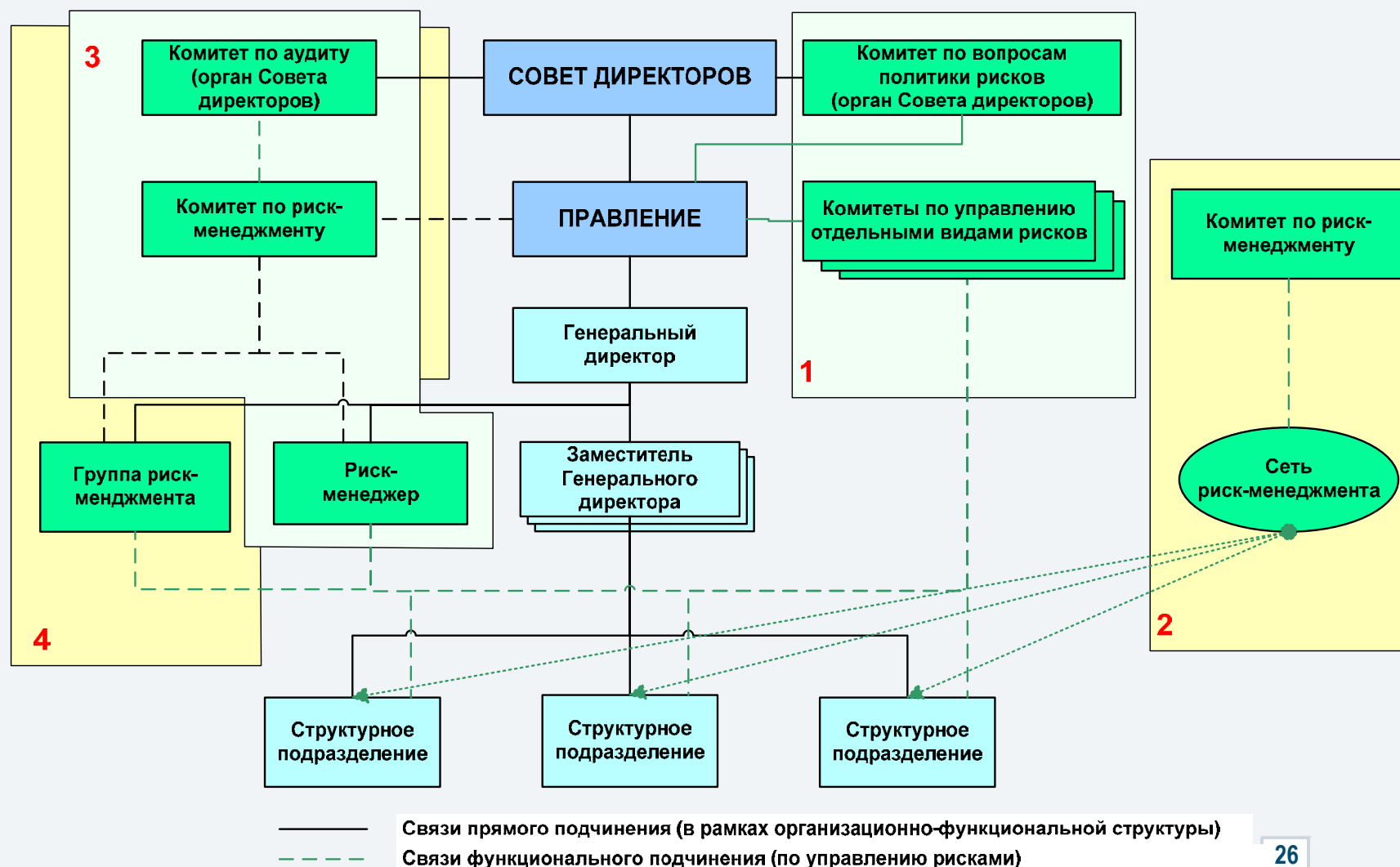
Структура управления рисками



Распределение ответственности по уровням управления



Варианты структур управления рисками



Сравнение вариантов структур управления рисками

	ВАРИАНТ 1	ВАРИАНТ 2	ВАРИАНТ 3	ВАРИАНТ 4
Единоличное принятие решений			+	+
Коллегиальное принятие решений	+	+		
Ключевые решения осуществляют риск-менеджеры			+	+
Управление рисками осуществляется в подразделениях		+	+	+
Комплексность подхода к управлению рисками	+	+	+	+
Единые стандарты по управлению рисками		+	+	+
Риск-менеджмент в рамках всей компании	+	+	+	+

Спасибо за внимание