

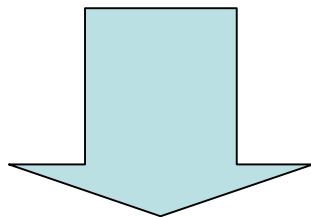
Риск – менеджмент
как инструмент повышения
устойчивости бизнеса

Москва, июль 2007 г.



Что мы хотим? Взгляд в завтрашний день

**От передела собственности
и первичного накопления капитала**



К устойчивому развитию

Что такое устойчивость

Устойчивость системы - свойство системы возвращаться к исходному состоянию после прекращения воздействия, которое вывело ее из этого состояния. В живых системах устойчивость проявляется в виде способности приспосабливаться к изменяющимся условиям существования.

Устойчивый - Способный сохранять данное состояние, несмотря на действие различных сил (словарь русского языка Ушакова)

Принципы устойчивости компании

Уверенность с точки зрения «сегодня и завтра»

**1) Взгляд в перспективу
(формирование стратегии)**

2) Прозрачность оперативного управления

Препятствия для развития компании?

События могут производить положительное либо отрицательное воздействие

События вызываются разнообразными *внутренними и внешними факторами*

Риск (?) –

любое событие или действие, которое может неблагоприятно отразиться на достижении предприятием своих целей и помешать предприятию успешно реализовать свою стратегию

Что такое ERM? (COSO)

Управление рисками является непрерывным процессом, который охватывает всю организацию. Управление рисками требует участия всех сотрудников организации

Комплексная система управления рисками –

процесс, осуществляемый Советом директоров, менеджментом и персоналом предприятия, направленный на выявление, оценку и управление рисками с целью получения разумных гарантий в достижении целей, поставленных перед предприятием

Что такое ERM?

Процесс, посредством которого организации систематично реагируют на риски, связанные с их деятельностью, с целью достижения устойчивой эффективности, как каждого отдельного направления деятельности, так и всего бизнеса в целом.

The UK Risk Management Standard, 2002

Культура, процессы и структуры, которые нацелены на реализацию потенциальных возможностей (организации) и одновременно на управление возможными нежелательными последствиями.

Australian/New Zealand Risk Management Standard, 2004

Управление рисками: –ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ

Традиционный - «чистыми» рисками

Управление рисками является развитием функции страхования и (в меньшей степени) обеспечения безопасности труда и должно оставаться в исторически определенных рамках

Целостный (ERM) - управление всеми (в том числе и спекулятивными) рисками, с которыми сталкивается организация

Финансовый - Решения являются финансовыми решениями и должны основываться на оценке их влияния на стоимость компании

Риск ориентированная модель управления компанией

Процесс управления рисками – составная часть процесса управления организацией.

Информация о рисках рассматривается менеджментом, как при принятии стратегических решений, так и при осуществлении текущей деятельности.

Менеджмент регулярно рассматривает риски организации с целью снижения общего уровня неопределенности.

Управление рисками: преимущества для организации

Создание предупредительной системы управления

Снижение общего уровня неопределенности за счет осведомленности сотрудников о рисках организации

Повышение точности и компетентности системы планирования и принятия решений

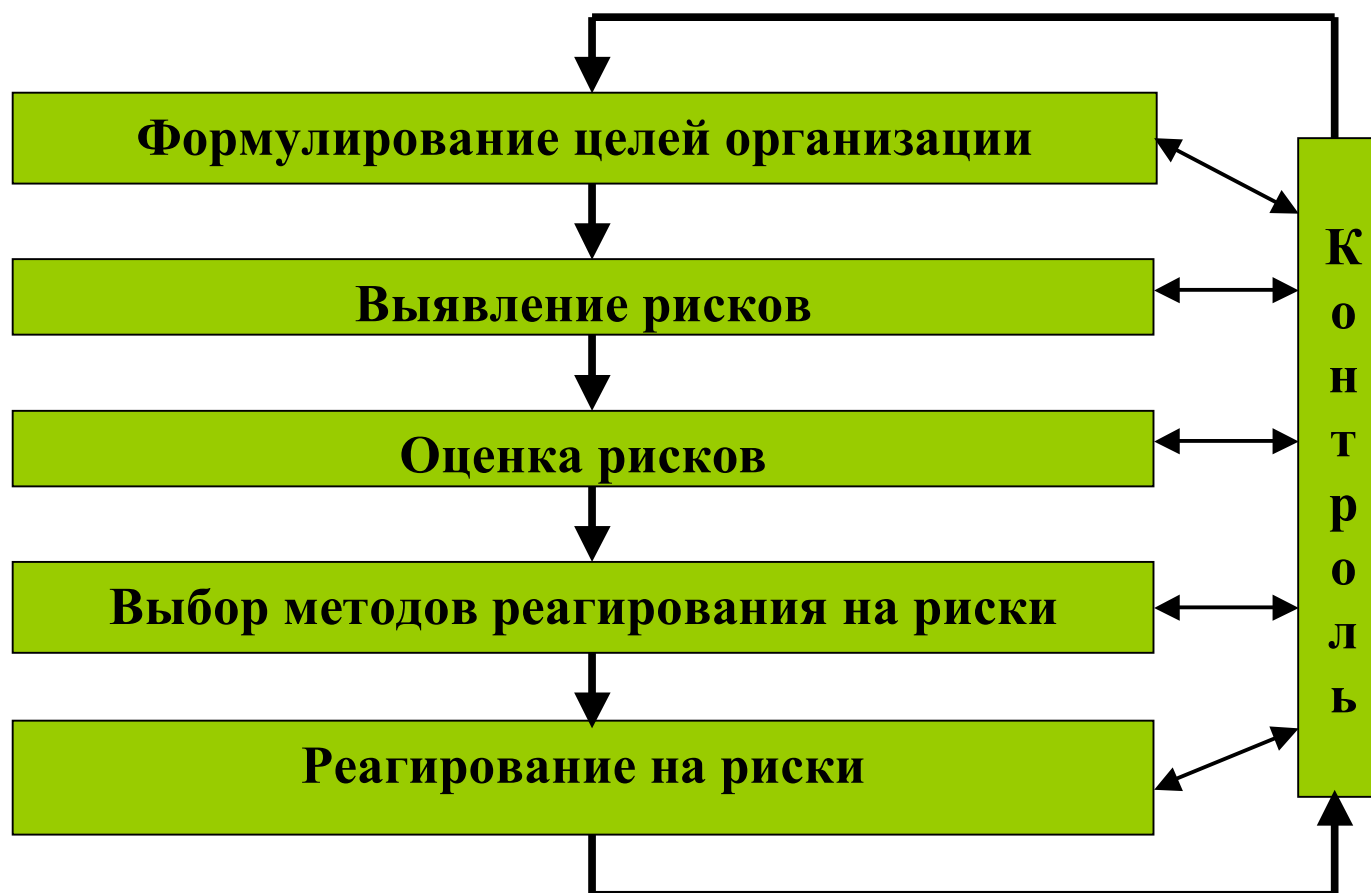
Повышение эффективности использования и/или распределения ресурсов и капитала

Повышение качества управления непредвиденными событиями, сокращение убытков

ЧТО ДЕЛАТЬ?

- 1) Постановка задач**
- 2) Классификация процессов**
- 3) Описание процессов**
- 4) Идентификация событий: рисков, факторов, последствий**

Как строить?



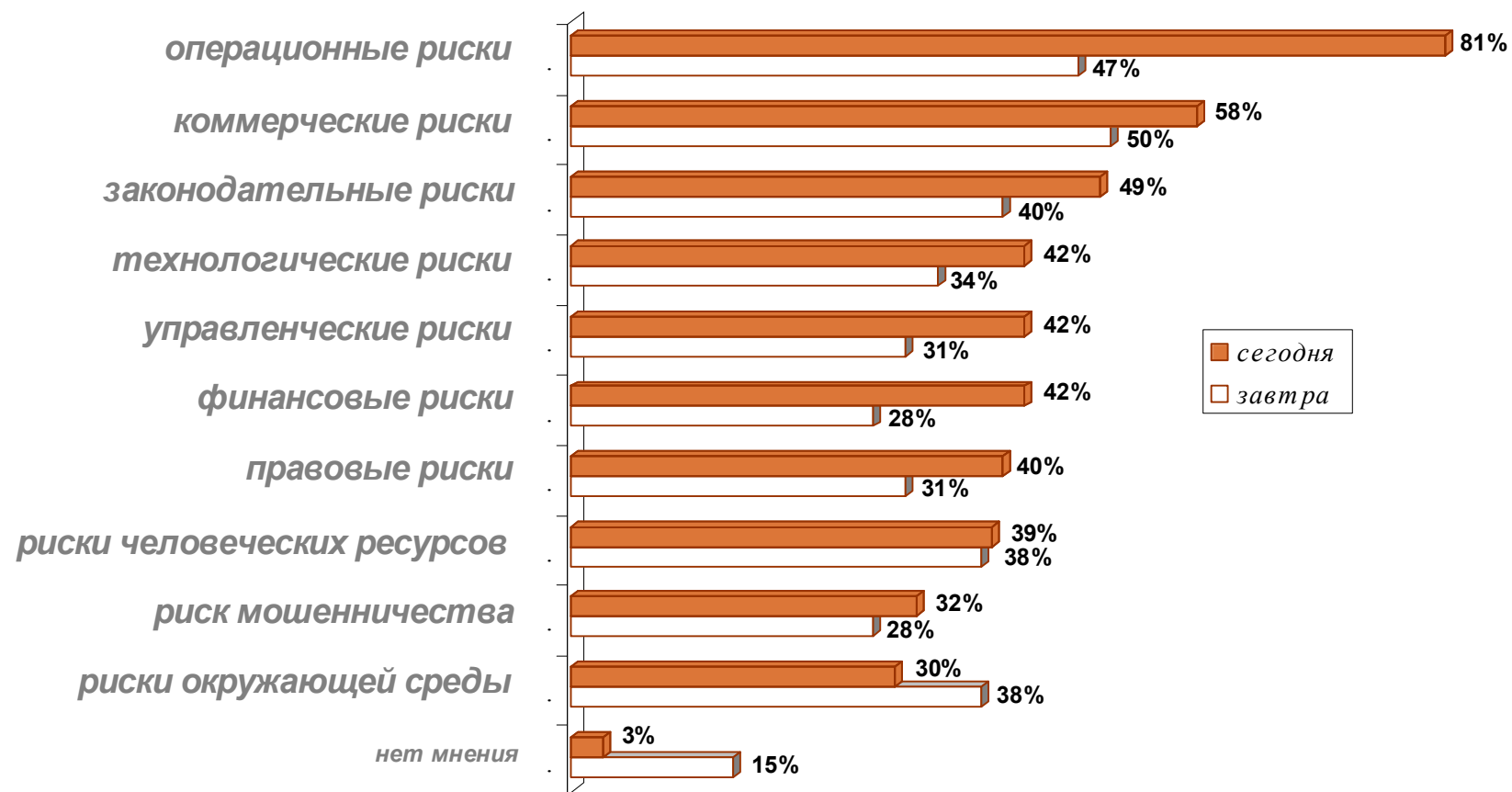
Определение качественных характеристик события - вероятность

	<i>Вероятность</i>	<i>Вероятность наступления в процентах</i>
1	Риск наверняка не проявится	5%
2	Риск, скорее всего, не проявится	25%
3	Вероятность проявления/непроявления равна	50%
4	Риск, скорее всего, проявится	75%
5	Риск наверняка проявится	95%

Определение качественных характеристик события - влияние

	<i>Последствия</i>	<i>Стоимость последствий для организации</i>
1	Незначительные последствия	Последствия - минимальные, т.е. риск можно принять
2	Допустимые последствия	Серьезность последствий допустима, т.е. риск присущ деятельности организации
3	Чувствительные последствия	Серьезность последствий нуждается в минимизации
4	Критические последствия	Риск может привести к значительным потерям или приостановке деятельности организации
5	Катастрофические последствия	Наступление риска, скорее всего, приведет к прекращению деятельности организации и к банкротству

Основные риски компаний



Результаты опроса, проведенного Ernst & Young и AXA Corporate Solutions в 2006 году (Европейский бенчмаркинг риск-менеджмента)

Системная идентификация событий

Принцип системной идентификации –

сквозное использование знаний

Методы системной идентификации:

Факторный анализ

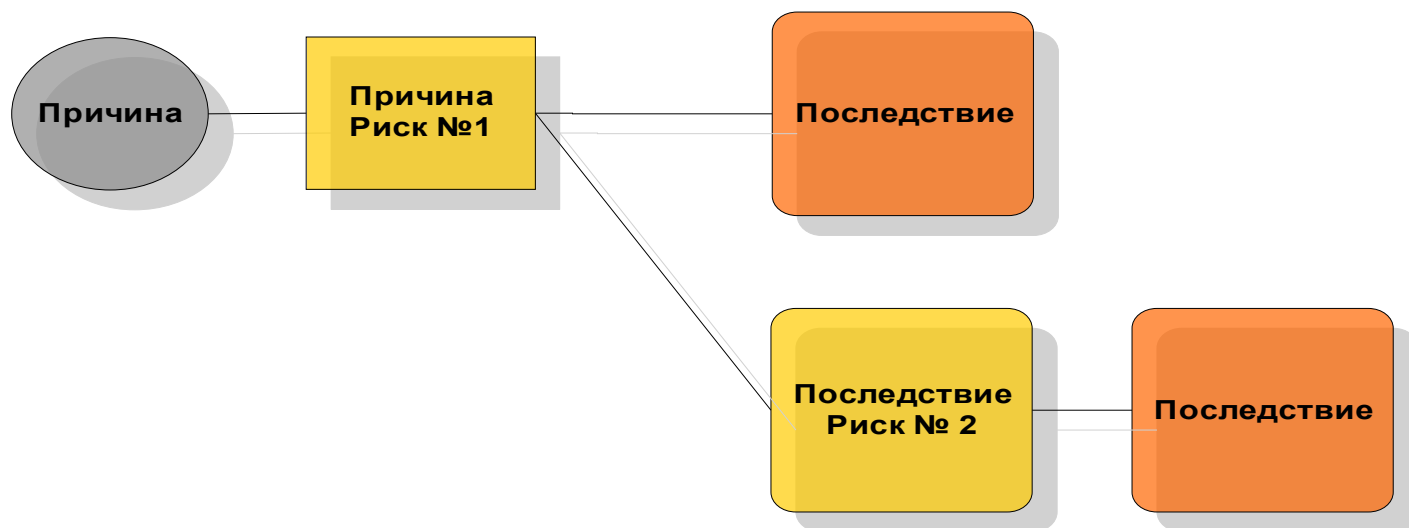
Модель Исикавы

Дерево решений

Экспертная оценка

Описание процессов

Системная идентификация событий



Система реагирования на риски

Система реагирования на риски включает:

Стратегии реагирования на риски

**План мероприятий по реагированию на
риски**

Система реагирования на риски

Стратегии реагирования на риски (4 T's):

- ✓ **Tolerate.** Удержание/принятие риска
- ✓ **Treat.** Воздействие на риск
 - **Risk mitigation.** Предупредительные меры
 - **Contingency planning.** Планирование действий в случае реализации риска
- ✓ **Transfer.** Передача риска
- ✓ **Terminate.** Уклонение от риска

Система реагирования на риски

План мероприятий по реагированию на риски:

✓ **Risk Action Plan.** План предупредительных мероприятий.

Обязателен для всех существенных для организации рисков.

✓ **Contingency Plan.** План действий в случае реализации риска.

Наиболее актуален для рисков, степень возможного негативного влияния на организацию которых остается высокой и после разработки плана предупредительных мероприятий.

Мониторинг – важнейший блок СУР

Мониторинг – процесс, в рамках которого непрерывно оценивается качество процессов в компании (соответственно деятельности компании в целом).

Мониторинг состоит из:

- процессов непрерывного мониторинга
- отдельных специальных проверок.

Непрерывный мониторинг является частью операционной деятельности менеджмента. Отдельные специальные проверки, их объем и частота напрямую зависят от эффективности непрерывного мониторинга и рисков компании в каждой из функциональных областей компании (финансы, закупки и т.д.).

Оценка влияния каждого блока СУР на устойчивость компании (проекта)

