



# Управление корпорацией

## 16. Управление рисками

С.А. Зенченко  
szenchenko@mesi.ru

## 16.1. Понятие управления рисками

На получение дохода существенным образом могут повлиять **следующие факторы:**

- изменение законодательства;
- рост цен на энергоносители;
- изменение потребительских предпочтений;
- действия конкурентов;
- технический прогресс, появление товаров-заменителей;
- ошибки персонала;
- природные катастрофы и др.

## 16.1. Понятие управления рисками

- Рациональные акционеры должны обращать особое внимание на то, как выстроена система управления и минимизации рисков в их компаниях, как процедурно и организационно обеспечена защита их интересов. Система управления рисками является существенным конкурентным преимуществом компании, фактором, повышающим инвестиционную привлекательность. Построение эффективной системы управления рисками — естественная потребность акционеров.

## 16.1. Понятие управления рисками

- **Под риском** принято понимать **вероятность** (угрозу) потери компанией части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления производственной или финансовой деятельности.

## 16.1. Понятие управления рисками

- **Управление рисками (риск-менеджмент)** — это процессы идентификация, анализ рисков и принятия решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий. Управление рисками должно включать как стратегическое, так и оперативное управление (тактику).

## 16.1. Понятие управления рисками

- В основе управления рисками лежит целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в неопределенной экономической ситуации. Конечная цель — получение наибольшей прибыли при приемлемом соотношении прибыли и риска.

## 16.1. Понятие управления рисками

Четыре категории рисков:

**Стратегия (39%):**

**Операции (28%):**

**Внешние опасности (19%):**

**Финансы (14%):**

# 16.1. Понятие управления рисками

## **Стратегия:**

- снижение спроса;
- лояльность клиентов;
- проблемы интегрирования;
- давление цен;
- регулирование;
- НИОКР;
- спад промышленности или в отрасли;
- убытки партнеров/совместных предприятий.



## 16.1. Понятие управления рисками

### **Операции:**

- перерасход средств;
- операционный контроль;
- слабое управление эффективностью;
- каналы поставок;
- человеческий фактор, в том числе и мошенничество;
- регулирование;
- цены на товары.

## 16.1. Понятие управления рисками

### **Внешние опасности :**

- макроэкономические факторы;
- политические факторы;
- законодательство;
- терроризм;
- природные катастрофы.

# 16.1. Понятие управления рисками

## **Финансы:**

- долг и процентные ставки;
- слабый финансовый менеджмент;
- потери активов;
- гудвилл и амортизация;
- бухгалтерский учет.

## 16.1. Понятие управления рисками

**Ключевые факторы**, которые ограничивают выявление и управление рисками в организации:

- затруднения с количественной оценкой рисков — 61%;
- конфликт корпоративных приоритетов — 60%;
- затруднения в выявлении/ оценке потенциальных преимуществ ERM Enterprise Risk Management — система управления рисками. — 60%;
- план-график и качество информации — 59%;
- затруднения при внедрении системы управления рисками в разные культуры и нормы поведения — 53%;
- доступность информации — 52%;
- затруднения при внедрении риск-менеджмента в бизнес-процессы — 51%;
- недостаточную прозрачность распределения ролей и ответственности в рамках управления рисками — 46%;
- недостаточный уровень знаний людей в организации — 39%.

## 16.1. Понятие управления рисками

### **Проблемы:**

- фрагментарное присутствие элементов системы управления рисками и внутреннего контроля, не объединенные в одну систему;
- элементы системы управления рисками и внутреннего контроля не связаны с другими процессами (стратегическим планированием, мониторингом результатов деятельности компании, документированием бизнес-процессов и т.д.) и не встроены в корпоративную культуру компании.

## 16.2. Стандарты в области управления рисками

### Концептуальные основы управления рисками

- **Определение уровня риск-аппетита в соответствии со стратегией развития.** Руководство оценивает **риск-аппетит** (риск, на который готова идти организация) на этапе выбора из стратегических альтернатив при постановке целей, отвечающих выбранной стратегии, а также при разработке механизмов управления соответствующими рисками.
- **Совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски.** Процесс управления рисками определяет, какой способ реагирования на риск в организации предпочтителен — уклонение от риска, сокращение риска, перераспределение риска или принятие риска.
- **Сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности.** Организации расширяют возможности по выявлению потенциальных событий и установлению соответствующих мер, сокращая число таких событий и связанных с ними затрат и убытков.
- **Определение и управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности.** Каждая организация сталкивается с большим количеством рисков, влияющих на различные составляющие организации. Процесс управления рисками способствует более эффективному реагированию на различные воздействия и интегрированному подходу в отношении множественных рисков.
- **Использование благоприятных возможностей.** Принимая во внимание все потенциальные события, а не только вероятные риски, руководство способно выявлять события, представляющие собой потенциальные возможности и активно их использовать.
- **Рациональное использование капитала.** Более полная информация о рисках позволяет руководству более эффективно оценивать общие потребности в капитале и оптимизировать его распределение и использование.

## 16.2. Стандарты в области управления рисками

### **ИСО 31000 – Риск менеджмент. Принципы и руководства**

- a) Риск менеджмент создает и защищает оценки
- b) Риск менеджмент - это составная часть всех организационных процесс
- c) Риск менеджмент является частью принятия решения
- d) Риск менеджмент ясно выражает неопределенность
- e) Риск менеджмент систематизирован, структурирован и согласован по времени
- f) Риск менеджмент основан на лучшей доступной информации
- g) Риск менеджмент особенный для каждой организации
- h) Риск менеджмент принимает во внимание человеческие и культурные факторы
- i) Риск менеджмент обладает транспарентностью и инклюзивностью
- j) Риск менеджмент – это динамичный, повторяющийся и способный к изменениям процесс
- k) Риск менеджмент способствует постоянному улучшению организации

## 16.2. Стандарты в области управления рисками

**Политика риск-менеджмента должна в ясной манере отражать цели и приверженность организации в области риск-менеджмента и отвечать следующим критериям:**

- Стремлению организации к обработке рисков;
- Связям между целями организации и политиками, в том числе политике риск-менеджмента;
- Ответственностям и обязанностям по обработке рисков;
- Способу, к которому прибегают в решении конфликта интересов;
- Обязательству по обеспечению необходимыми ресурсами того, кто отвечает за управление рисками;
- Как будет измеряться и подтверждаться эффективность риск-менеджмента; и
- Обязательству по постоянной оценке и улучшению политики риск-менеджмента и концепции, или вследствие какого-либо события, а также в ходе изменения каких-либо обстоятельств.
- Тому, что политика риск-менеджмента должна управляться должным образом.



## 16.3. Компоненты процесса управления рисками организации

**Процесс управления рисками организации состоит из восьми взаимосвязанных компонентов:**

1. Внутренняя среда.
2. Постановка целей.
3. Определение событий.
4. Оценка рисков.
5. Реагирование на риск.
6. Средства контроля.
7. Информация и коммуникации.
8. Мониторинг

## 16.3. Компоненты процесса управления рисками организации

### **Важные фундаментальные концепции. Управление рисками организации:**

- представляет собой непрерывный процесс, охватывающий всю организацию;
- осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации;
- используется при разработке и формировании стратегии;
- применяется во всей организации, на каждом ее уровне и в каждом подразделении и включает анализ портфеля рисков на уровне организации;

## 16.3. Компоненты процесса управления рисками организации

- нацелено на определение событий, которые могут влиять на организацию и управление рисками таким образом, чтобы они не превышали готовности организации идти на риск (риск-аппетит);
- дает руководству и совету директоров организации разумную гарантию достижения целей;
- связан с достижением целей по одной или нескольким пересекающимся категориям.

## 16.3. Компоненты процесса управления рисками организации

- Совет директоров должен обсуждать с высшим руководством состояние процесса управления рисками и осуществлять надзор по мере необходимости. Совет должен удостовериться в том, что он проинформирован о наиболее значимых рисках, а также о действиях менеджмента по управлению ими и обеспечению эффективности процесса управления рисками. Совет директоров рассматривает необходимость получения комментариев от внутренних аудиторов, независимого аудитора и других лиц и органов.