

**Раздел 1. Основы риск-менеджмента в предпринимательской деятельности**

**Тема 2. Организация риск-менеджмента в компании**

Основные вопросы:

1. Современные взгляды на организацию риск-менеджмента
2. Модель риск-менеджмента
3. Построение системы управления рисками
4. Организационные структуры риск-менеджмента
5. Документационное обеспечение риск-менеджмента
6. Основные тенденции развития риск-менеджмента в России и мире

# 1. Современные взгляды на организацию риск-менеджмента

## Актуальность построения системы риск-менеджмента

### **1. Возрастающая изменчивость бизнес-среды :**

- глобализация рыночных процессов;
- рост конкуренции (иногда в жесткой форме);
- сокращение жизненного цикла товаров;
- индивидуализация потребительских качеств товаров;
- резкое увеличение информационных потоков.

### **2. Рост реальных потерь :**

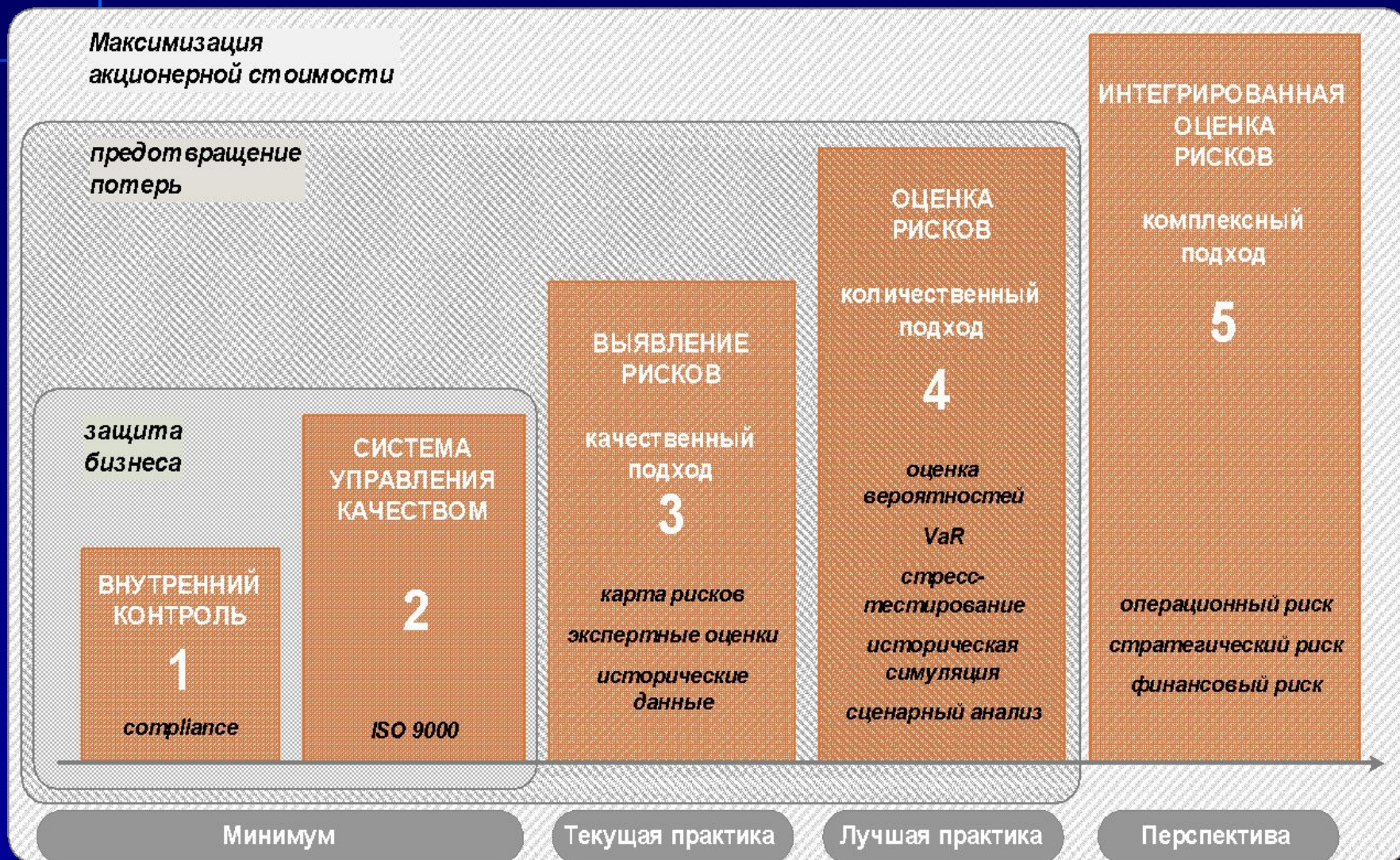
- финансовые;
- материальные;
- интеллектуальные;
- имиджевые и др.

### **3. Необходимость выполнения инвестиционных требований :**

- рейтинговые агентства (Moody's , Standard & Poor's);
- инвестиционные компании;
- стратегические инвесторы.

# 1. Современные взгляды на организацию риск-менеджмента

## Актуальность построения системы риск-менеджмента



# 1. Современные взгляды на организацию риск-менеджмента

## Сравнение старого и нового подхода на организацию риск-менеджмента

Старый подход	Новый подход
<p><b>Фрагментированный риск-менеджмент</b> Каждый отдел предприятия самостоятельно управляет рисками (в соответствии со своими функциями). Это относится к бухгалтерии, финансовому, экономическому отделам.</p>	<p><b>Интегрированный, объединенный риск-менеджмент</b> Управление рисками координируется высшим руководством, каждый сотрудник предприятия рассматривает риск-менеджмент, как часть своей работы:</p>
<p><b>Эпизодический риск-менеджмент</b></p>	<p><b>Непрерывный риск-менеджмент</b></p>
<p>Управление рисками осуществляется тогда, когда менеджеры посчитают это необходимым.</p>	<p>Процесс управления рисками непрерывен</p>
<p><b>Ограниченный риск-менеджмент</b> Касается прежде всего страхуемых и финансовых рисков.</p>	<p><b>Расширенный риск-менеджмент</b> Рассматриваются все риски и возможности их организации.</p>

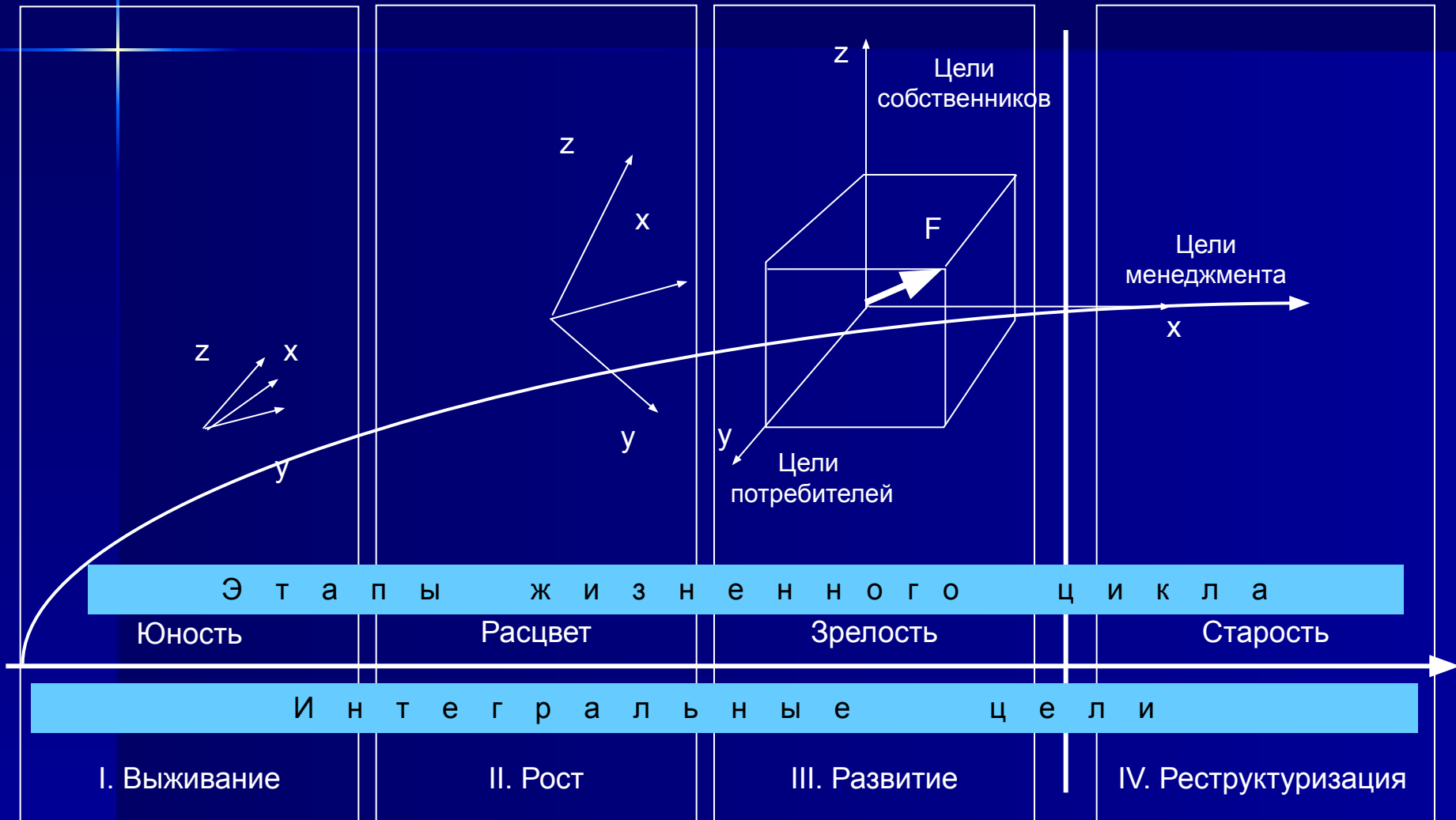
# 1. Современные взгляды на организацию риск-менеджмента

## Точки зрения на риск-менеджмент

№	Отношение к риску	Отношение к риск-менеджменту	Сфера ответственности	Сфера распространения
1	Риск – это один из аспектов управленческой деятельности	Управление риском осуществляется менеджером	Ответственность за управление риском возлагается на руководителя компании	Отдельные компании реального сектора экономики
2	Риск – это самостоятельная категория в управлении	Управление риском входит в служебные обязанности всех менеджеров в пределах их компетенции	Ответственность за управление риском возлагается на специально выделенное подразделение в компании	Большая часть средних и крупных компаний
3	Риск – это бизнес-продукт	Управление риском – это профессия менеджеров	Ответственность за управление риском возлагается на специализированные подразделения и фирмы	Банки, инвестиционные и страховые компании, биржи

# 1. Современные взгляды на организацию риск-менеджмента

## Кривая жизненного цикла компании



## 2. Модель риск-менеджмента



## 2. Модель риск-менеджмента

Обобщенная цель риск-менеджмента -  
сохранение полностью или частично своих ресурсов или получение  
ожидаемого дохода (выгоды) в полном объеме в результате принятого решения.

### Частные цели риск-менеджмента:

#### 1. На этапе выживания компании:

- а) предотвращение неприемлемых потерь;
- б) сохранение имущества компании;
- в) обеспечение получения планируемого дохода и т.д.

#### 2. На этапе расцвета компании:

- а) защита служебной финансовой информации;
- б) обеспечение конкурентоспособности компании;
- в) снижение стоимости заемного капитала и т.д.

#### 3. На этапе развития компании :

- а) рост деловой репутации;
- б) повышение кредитного рейтинга;
- в) обеспечение роста рыночной стоимости компании и т.д.



## 2. Модель риск-менеджмента

### Задачи риск-менеджмента:

- сбор, обработка, анализ и хранение информации о внешней и внутренней среде;
- формирование совокупности факторов риска компании;
- определение степени опасности выявленных факторов риска;
- разработка стратегии и тактики управления рисками;
- разработка программы рискованных решений, организация ее выполнения, контроль и анализ результатов;
- разработка программы рискованной инвестиционной деятельности;
- осуществление страховой деятельности по рискованным решениям;
- ведение соответствующей бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности по рискованным решениям и т.д.

### 3. Построение системы управления рисками

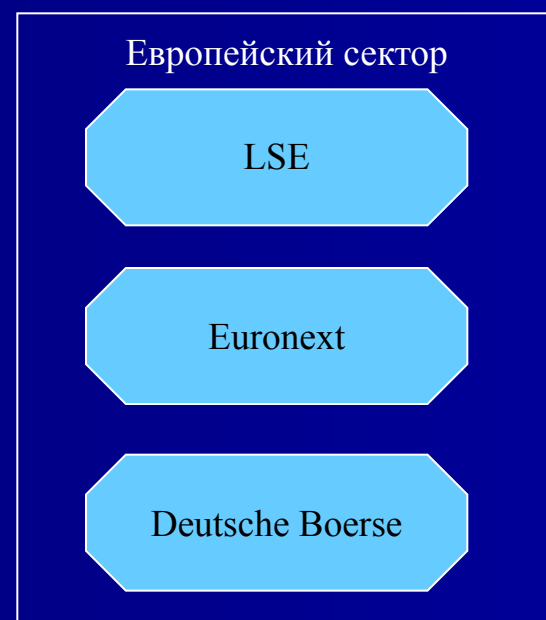
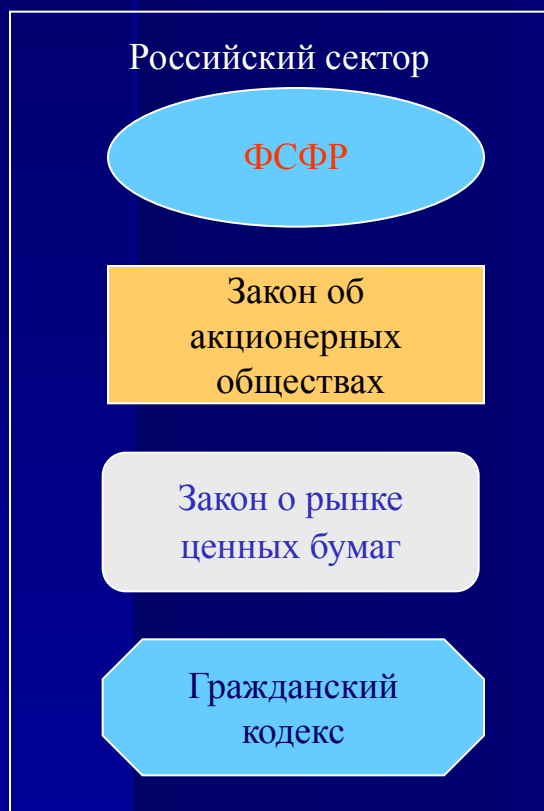
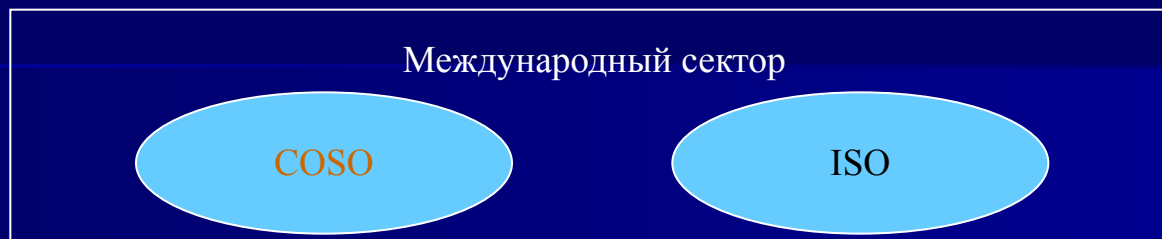
Как показывает практика риск-менеджмента, успех управления рисками в компании зависит от ряда методологических и организационных факторов:



### 3. Построение системы управления рисками

#### Требования к управлению рисками

Подход к построению должен базироваться на мировых стандартах и удовлетворяет требованиям биржевых торговых площадок и корпоративного законодательства, российского и международного



## 3. Построение системы управления рисками

### Международный сектор

**COSO** - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея )

**ISO** (International Organization for Standardization,) Международная организация по стандартизации— международная организация, занимающаяся выпуском стандартов.

Сфера деятельности ИСО касается стандартизации во всех областях, кроме электротехники и электроники, относящихся к компетенции Международной электротехнической комиссии (МЭК, IEC). Некоторые виды работ выполняются совместными усилиями этих организаций. Кроме стандартизации ИСО занимается проблемами сертификации.

Задачи ИСО: содействие развитию стандартизации и смежных видов деятельности в мире с целью обеспечения международного обмена товарами и услугами, а также развития сотрудничества в интеллектуальной, научно-технической и экономической областях.

### Российский сектор

**ФСФР** - Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР России) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по принятию нормативных правовых актов, контролю и надзору в сфере финансовых рынков (за исключением страховой, банковской и аудиторской деятельности).

**Федеральный закон «Об акционерных обществах»** определяет порядок создания, реорганизации, ликвидации, правовое положение акционерных обществ, права и обязанности их акционеров, а также обеспечивает защиту прав и интересов акционеров.

**Федеральный закон «О рынке ценных бумаг»** регулирует отношения, возникающие при эмиссии и обращении эмиссионных ценных бумаг независимо от типа эмитента, а также особенности создания и деятельности профессиональных участников рынка ценных бумаг.

**Гражданский кодекс** определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальной собственности), регулирует договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности их участников

## Американский сектор

**SEC** (*The United States Securities and Exchange Commission*) Комиссия по торговле ценными бумагами (США) — является главным органом, осуществляющим функции надзора и регулирования американского рынка ценных бумаг.

Комиссии регулируется следующими существенными законами:

- Закон о торговле ценными бумагами (Securities Act of 1933),
- Закон о трастовом соглашении 1939 г. (the Trust Indenture Act of 1939),
- Закон об инвестиционных компаниях 1940 г. (the Investment Company Act of 1940),
- Закон об инвестиционных консультантах 1940 г. (the Investment Advisers Act of 1940),
- Закон Сарбэйнса — Оксли 2002 г. (the Sarbanes-Oxley Act of 2002).

**NYSE** (*New York Stock Exchange*) Нью-Йоркская фондовая биржа— главная фондовая биржа США, крупнейшая в мире. На бирже определяется всемирно известный индекс Доу-Джонса для акций промышленных компаний (*Dow Jones Industrial Average*), а также индекс NYSE Composite

**Закон Сарбанеса-Оксли** (*Sarbanes-Oxley Act*) от 30 июля 2002 г. Закон значительно ужесточает требования к финансовой отчетности и к процессу её подготовки — результат многочисленных корпоративных скандалов, связанных с недобросовестными менеджерами крупных корпораций.

В соответствии с Законом для публичных компаний создается новый режим контроля и регулирования финансовой деятельности; происходят существенные изменения в области управления и требований к раскрытию информации, рассматриваются вопросы независимости аудиторов, корпоративной ответственности, полной финансовой прозрачности, конфликта интересов, корпоративной финансовой отчетности и др.

Согласно положениям Закона в каждой публичной компании должен быть создан Комитет по аудиту.

### 3. Построение системы управления рисками

#### Европейский сектор

**LSE** (London Stock Exchange) Лондонская фондовая биржа— одна из крупнейших и старейших бирж Европы.

На бирже осуществляются торги акциями (чаще в виде депозитарных расписок) ряда известных российских компаний, в том числе Роснефть, ЛУКОЙЛ, Черкизово, Евраз и др.

В 2005 на LSE были запущены фьючерсы и опционы на индекс РТС (объёмы торгов по этим контрактам составляют соответственно 3 млрд. руб. и 700 млн. руб. в день).

В октябре 2006 биржа запустила новый индекс FTSE Russia, рассчитываемый в зависимости от изменения цен десяти наиболее ликвидных депозитарных расписок российских компаний, торгуемых на LSE

**Euronext NV** — панъевропейская фондовая биржа, имеющая филиалы в Бельгии, Франции, Нидерландах, Португалии и Соединённом Королевстве. В дополнение к акциям и деривативам, группа компаний Euronext предоставляет услуги клиринга и финансовую информацию. По состоянию на 31 января 2006 года все рынки под управлением Euronext имели суммарную капитализацию в 2,9 трлн долларов США, что делает ее пятой в рейтинге самых больших бирж на планете.

**Deutsche Börse AG** — немецкая компания, одна из крупнейших бирж Европы, центральный офис которой располагается во Франкфурте-на-Майне.

Компания управляет Франкфуртской фондовой биржей, владеет расчётной компаний .

### 3. Построение системы управления рисками

По результатам проведенных исследований действующих моделей ERM ведущих телекоммуникационных компаний, таких как British Telecom, Deutsche Telecom, Telecom Italia, Telefonica и т.д. отмечено следующее:

**Формирование системы риск-менеджмента происходило на базе системы внутреннего аудита;**

**Создание подразделений риск-менеджмента, ответственных за функционирование системы управления рисками;**

**Функциональность, действующих систем управления рисками представлена следующими процессами:**

- **Идентификация рисков**
- **Оценка рисков**
  - **Разработка мероприятий по управлению рисками**
- **Исполнение мероприятий**
- **Контроль и мониторинг исполнения мероприятий**
- **Анализ эффективности управления рисками**

## 4. Организационные структуры риск-менеджмента

Общая организационная схема системы управления рисками





## 4. Организационные структуры риск-менеджмента

### Основные участники риск-менеджмента

Директор Департамента управления рисками

Директор Департамента Внутреннего аудита

Секретариат Совета Директоров

Директор Департамента финансового контроля

Главный бухгалтер

Директор Департамента кадров

Директор ИТ-Департамента

Менеджер стратегического планирования

Менеджер корпоративных финансов

Директор Департамента безопасности

### Примерные направления деятельности системы внутреннего аудита:

мониторинг и пересмотр стандартов риск-менеджмента и внутреннего контроля, контроль эффективности внутреннего контроля, финансовой отчетности, учетной политики

контроль функций внутреннего контроля, регламентация взаимоотношений внутреннего контроля с внешними аудиторами, согласование внутренних аудиторских планов и контроль их исполнения.

аудиторский комитет включает представителей, являющихся «финансовыми экспертами аудиторского комитета» во исполнение Закона Сарбейнс-Оксли.

## 4. Организационные структуры риск-менеджмента

### Пример организационной структуры риск-менеджмента



## 4. Организационные структуры риск-менеджмента

### Пример организационной структуры риск-менеджмента

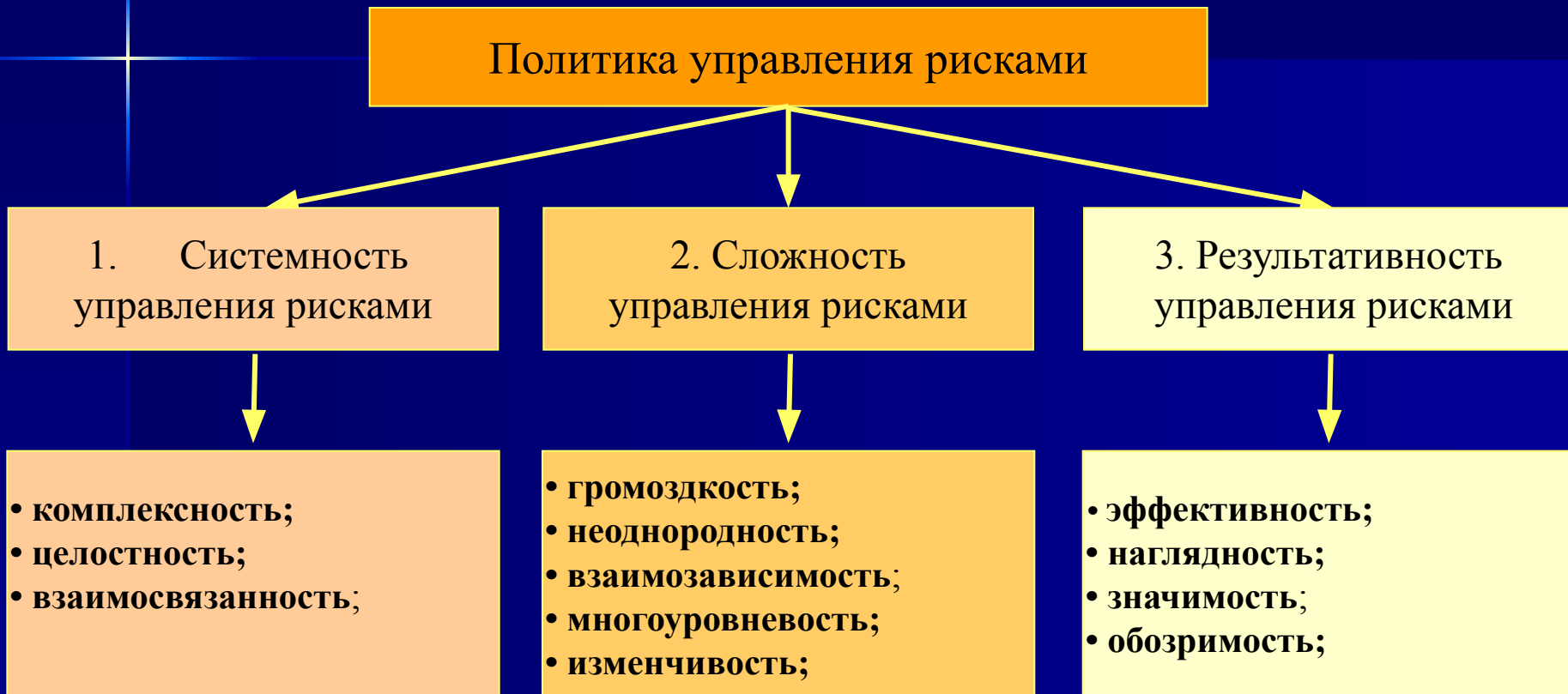


## 5. Документационное обеспечение риск-менеджмента

Поставленные цели и задачи в системе риск-менеджмента отражаются в следующих документах, разрабатываемые в компании:

- политика управления рисками;
- декларация о рисках (перечень рисков или каталог рисков);
- положение по управлению рисками;
- план мероприятий по управлению рисками;
- календарный план-график мероприятий по управлению рисками;
- служебные инструкции риск-менеджерам;
- карты рисков;
- методики по расчету показателей степени опасности рисков;
- стандарты, правила и нормативы по управлению рисками.

## 5. Документационное обеспечение риск-менеджмента



## Политика управления рисками

Для обеспечения рациональной и эффективной работы предприятия система риск-менеджмента базируется на следующих положениях:

### **1. Системность управления риском.**

Данное положение подразумевает комплексное рассмотрение совокупности всех рисков как единого целого, с учетом всех взаимосвязей и возможных последствий. Системность позволяет исследовать не только отдельные риски, но и их взаимодействие между собой в зависимости от их места и связей внутри системы. Такое исследование предполагает рассмотрение таких аспектов управления риском, как:

**целостность**, то есть ориентация на общую оценку совокупности рисков и борьбу с негативными последствиями их реализации с учетом характера взаимосвязи между этими рисками;

**комплексность**, то есть необходимость учета сложности объекта управления (совокупности рисков), включая взаимосвязь между рисками, всевозможные последствия проявления риска и особенности влияния предлагаемых процедур на риск (в том числе ситуаций, когда борьба с одними рисками порождает другие);

**способность системы к интеграции новых элементов**, то есть возможность гибкого реагирования всей системы на появление новых рисков, в том числе и порожденных самой системой управления риском,

### **2. Сложность структуры системы управления риском.**

Это положение подразумевает не только необходимость одновременного анализа большого числа рисков разной природы, то есть значительную неоднородность совокупности рисков, но и особенности взаимозависимости между рисками, а также возможность ее использования для решения проблем разного уровня. Кроме того, это свойство предполагает изучение характера и степени влияния большого числа факторов на развитие рискованной ситуации и возникновения неблагоприятных последствий.

При таком исследовании необходимо учитывать следующие аспекты системы управления риском:

**многофункциональность и универсальность**, то есть способность бороться с рисками разной природы и различными последствиями их реализации;

**модульность**, то есть возможность использования различных сочетаний процедур управления риском в разных ситуациях, что позволяет учесть специфику конкретной ситуации и при необходимости настроить указанную систему на решение индивидуальных потребностей пользователей;

**многоуровневость**, то есть обеспечение подходящей иерархической структуры принятия решений, которая обеспечивает адекватное распределение полномочий и ответственности.

### **3. Результативность системы управления риском.**

Это положение отражает способность исследуемой совокупности мероприятий к снижению возможности возникновения неблагоприятных событий и/или к преодолению их последствий. Указанная система, должна оперативно реагировать на изменение условий, т.е. должна обладать развитыми контурами обратной связи, а, кроме того, генерировать и воплощать в жизнь действенные решения, ориентированные на достаточно быстрое достижение искомого результата (уменьшение экономических потерь).

Для обеспечения подобных требований предполагается соответствие системы управления риском таким аспектам, как:

**гибкость и адаптивность**, то есть способность к приспособлению к стремительно изменяющимся условиям, высокая скорость реагирования, способность быстро справляться с неблагоприятными ситуациями;

**адекватность**, то есть соответствие реализуемых процедур управления риском конкретной ситуации, выражающееся в способности оперативно выделять все ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей;

**эффективность**, то есть способность преодолевать негативные последствия возникновения неблагоприятных ситуаций при минимальном объеме соответствующих ресурсов. В частности, система управления риском должна обеспечивать чистый эффект: затраты на риск-менеджмент и размер возможного ущерба после выполнения процедур и методов управления риском должны быть меньше потенциального ущерба до проведения мер по защите фирмы от риска.

## ДЕКЛАРАЦИЯ О РИСКАХ

**Целью** настоящей Декларации является предоставление Клиенту информации о рисках, связанных с осуществлением операций на рынке ценных бумаг, и предупредить о возможных потерях при осуществлении операций на фондовом рынке.

Клиент осознает, что инвестирование средств в Ценные бумаги сопряжено с определенными рисками, ответственность за которые не может быть возложена на Банк, так как они находятся вне разумного контроля Сторон, и их возможности предвидеть и предотвратить последствия таких рисков ограничены. Эти риски связаны, в том числе, с нестабильностью политической и экономической ситуации в РФ и несовершенством законодательной базы РФ. В этой связи, Клиент должен самостоятельно оценивать возможность осуществления своих инвестиций, при этом Банк будет прилагать максимум усилий с целью помочь Клиенту сократить возможные риски при инвестировании последним средств в рамках Соглашения «О предоставлении «НОМОС-БАНКом» услуг на рынке ценных бумаг».

Ниже приводятся конкретные виды рисков, список которых не является исчерпывающим, но позволяет Клиенту иметь общее представление об основных рисках, с которыми **он** может столкнуться **при** инвестировании средств в Ценные бумаги Российской Федерации.

**Политический риск** - риск финансовых потерь со стороны Клиента, связанный с изменением политической ситуации в России (изменение политической системы, смена органов власти, изменение политического и/или экономического курса).

Наиболее радикальные изменения могут привести к отказу или отсрочке исполнения эмитентами своих обязательств по Ценным бумагам, к ограничению определенных (например, иностранных) инвестиций, а возможно, и к конфискации, либо национализации имущества определенных категорий инвесторов.

**Экономический риск** - риск финансовых потерь со стороны Клиента, связанный с изменением экономической ситуации в России.

Формирующаяся экономическая система РФ не представляет собой надежного механизма с отлаженными и стабильно функционирующими элементами. Отсутствие конкурентной среды и высокий уровень монополизации в ряде секторов российской экономики, слабое государственное регулирование экономики и волюнтаризм экономических властей, отсутствие развитых рыночной и экономической инфраструктур существенно ограничивают развитие бизнеса в России. Относительно низкий уровень отечественных сбережений, ограниченно конвертируемая национальная валюта, дефицит государственного бюджета и высокий уровень государственного долга обуславливают нестабильность общей экономической ситуации и ее подверженность частым и радикальным изменениям. Соответственно, любой участник процесса инвестирования Клиентом средств в Ценные бумаги может оказаться в ситуации, когда в силу экономических причин он не сможет надлежащим образом исполнить свои обязательства, связанные с обращением и обслуживанием выпусков Ценных бумаг, или иные обязательства, которые могут повлиять на прав



***Риск действующего законодательства и законодательных изменений*** - риск потерь от вложений в Ценные бумаги, связанный с использованием действующего законодательства Российской Федерации, появлением новых и/или изменением существующих законодательных и нормативных актов Российской Федерации.

Действующее законодательство Российской Федерации содержит большое количество документов нормативного характера и документов, разъясняющих применение существующей нормативной базы. Изобилие законодательных актов приводит к их коллизиям, но до настоящего момента оставляет много пробелов. В результате многие вопросы решаются при помощи толкования существующих норм. Такое толкование законодательства различными субъектами правоотношений может быть неоднозначным, что может нарушить интересы Клиента в результате неправильного применения законодательных норм, как самим Клиентом, так и третьими лицами, вступающими с ним в правоотношения в процессе осуществления им инвестиций в Ценные бумаги.

Законодательный процесс в России является активным, и вносимые в действующее законодательство изменения могут привести к существенному преобразованию сложившихся правоотношений. Такие изменения также могут привести к определенным потерям Клиента, связанным с торговыми операциями на фондовом рынке и инвестициями в Ценные бумаги.

***Риск налогового законодательства*** - риск финансовых потерь со стороны Клиента, связанный с использованием действующего налогового законодательства Российской Федерации, изменением существующего порядка налогообложения операций на рынке Ценных бумаг.

Налоговое законодательство является частью законодательства Российской Федерации и поэтому к нему применимо все, что сказано выше о Риске действующего законодательства и законодательных изменений. Позиция налоговых органов по тем или иным вопросам может претерпевать существенные изменения, что, в свою очередь, увеличивает вероятность возникновения неблагоприятных последствий для Клиента, осуществляющего инвестирование в Ценные бумаги.

Клиент, являющийся нерезидентом РФ, должен учитывать риск, связанный с расторжением или изменением подписанных Российской Федерацией соглашений об избежании двойного налогообложения, что может неблагоприятно повлиять на положение Клиента, чья деятельность подпадала под регулирование такого соглашения, и который имел на основании указанного соглашения какие-либо налоговые льготы и преимущества.

***Риск репатриация денежных средств*** - риск финансовых потерь со стороны Клиента, связанный с репатриацией денежных средств Клиента.

Репатриация денежных средств иностранных инвесторов осуществляется в порядке, предусмотренном российским законодательством, но не существует никаких гарантий, что не будут введены ограничения, либо запреты, на такую репатриацию, либо будет изменен порядок ее осуществления. Следствием указанных обстоятельств могут стать убытки Клиентов, на которых эти ограничения или запреты будут распространяться.

**Валютный риск** - риск финансовых потерь со стороны клиента, связанный с осуществлением операций в соответствии с действующим валютным законодательством Российской Федерации, внесением изменений в существующие законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регулирующие операции с использованием различных валют действиями органов исполнительной власти, регулирующими операции с использованием различных валют.

Курс российской валюты контролируется со стороны государства в лице Банка России путем введения различных ограничений пределов изменений этого курса, а также путем использования иных доступных Банку России механизмов,

Законодательство РФ устанавливает режим осуществления валютных операций, контроль за соблюдением которого осуществляет Банк России и уполномоченные им кредитные учреждения. При этом Банк России имеет право самостоятельно менять порядок осуществления валютных операций и выдавать соответствующие разрешения на осуществление таких операций, когда это необходимо.

У Клиента, в случае проведения торговых операций с Ценными бумагами российских эмитентов и/или инвестиций в такие Ценные бумаги, может возникнуть необходимость осуществлять прямые и обратные конверсии валют, В России инвестиции, оцениваемые в иностранной валюте, равно как и валютно-обменные (конверсионные) операции, подвержены риску серьезных переоценок и изменений, связанных с высоким уровнем инфляции и возможными неблагоприятными изменениями валютно-обменных курсов.

**Риск инфраструктуры рынка ценных бумаг** - риск финансовых потерь со стороны Клиента, связанный с недостаточно высоким уровнем развития инфраструктуры рынка ценных бумаг.

Российское законодательство предусматривает возможность обращения Ценных бумаг в бездокументарной форме, права на которые фиксируются в виде электронной записи на счетах «ДЕПО» в депозитарии. При осуществлении торгов в Торговой системе (ТС) переход прав на Ценные бумаги фиксируется Уполномоченным Депозитарием- Заключение сделок с Ценными бумагами и расчеты по ним осуществляются различными подразделениями ТС и Уполномоченного депозитария ТС в соответствии с предусмотренными для этого процедурами. Как и все иные, технические средства и системы, используемые для фиксации прав на Ценные бумаги, для заключения сделок с Ценными бумагами и осуществления расчетов по ним, подвержены сбоям и ошибкам в работе. Организации, уполномоченные соответствующими регулирующими органами предоставлять Участникам торгов доступ к указанным системам, сокращают в соответствующих договорах с Участниками свою ответственность по данному виду риска, поэтому Клиент обладает ограниченными возможностями по возмещению убытков, вызванных такими обстоятельствами.

**Риск банковской системы** - риск финансовых потерь со стороны Клиента, связанный с несвоевременным исполнением и/или неисполнением платежей по операциям Клиента.

Расчеты Сторон между собой, а также с другими субъектами правоотношений, возникающие в рамках исполнения положений Соглашения «О предоставлении «НОМОС-БАНКом» услуг на рынке ценных бумаг» (далее по тексту - Соглашение), осуществляются через Расчетную Палату ТС, обслуживающие банки Банка и Клиента, иные кредитные учреждения, являющиеся элементами денежных расчетных систем, а также посредством расчетно-операционных подразделений Центрального Банка РФ (РКЦ, ОПЕРУ), которые могут быть задействованы в рамках Соглашения.

Как результат, возникает риск несвоевременного исполнения и/или неисполнения платежей, что может привести как к увеличению сроков расчетов, так и к возможной потере денежных сумм, являющихся объектами таких платежей.

***Риск использования информации на рынке Ценных бумаг*** - риск финансовых потерь со стороны Клиента, связанный с использованием корпоративной информации на рынке Ценных бумаг.

Информация, используемая Банком при оказании услуг Клиентам, поступает из заслуживающих доверия источников, однако Банк не может нести ответственность за точность и достоверность получаемой информации. Следовательно, существует риск получения недостоверной информации, использование которой может привести к нарушению интересов Сторон.

Для Клиентов, не являющихся резидентами РФ, необходимо учитывать различие стандартов и подходов в подготовке и предоставлении информации, используемых в Российской Федерации и принятых за ее пределами. Так, российские стандарты и принципы бухгалтерского учета сильно отличаются от международных, что затрудняет возможность адекватной оценки результатов деятельности и активов эмитентов.

Стороны должны осознавать, что необходимая им информация может поступать с определенными задержками, что может привести к базирующейся на такой информации неправильной оценке обстоятельств либо к невозможности их оценки ввиду такой задержки. Возможны изменения предоставленной ранее информации, ее пересмотр и уточнение, что может привести к вынужденной переоценке Сторонами обстоятельств, оценка которых базировалась на такой информации.

***Риск инвестиционных ограничений*** - риск финансовых потерь со стороны Клиента, связанный с ограничениями в обращении Ценных бумаг.

В Российской Федерации существуют установленные действующим законодательством либо внутренними документами эмитентов Ценных бумаг инвестиционные ограничения, направленные на поддержание конкуренции (ограничение монополистической деятельности), защиту прав отдельных категорий инвесторов и установление контроля за иностранным участием в капитале российских компаний либо в общем размере долговых обязательств определенных эмитентов. Такие ограничения могут представлять собой как твердые запреты, так и необходимость осуществления для преодоления таких ограничений определенных процедур и/или получения соответствующих разрешений. Примерами таких ограничений могут служить установленные ограничения доли иностранного капитала в уставном капитале некоторых российских компаний и связанные с этим процедуры получения разрешения Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг для заключения каждой сделки по приобретению иностранными инвесторами акций таких эмитентов,

Клиенту необходимо в своих действиях учитывать возможность существования таких ограничений, а Банк будет информировать Клиента обо всех известных ему ограничениях, которые могут привести к неблагоприятным последствиям для Сторон. К таким последствиям можно отнести отказ в признании за приобретателем Ценных бумаг, нарушившим такие ограничения, статуса владельца Ценных бумаг со всеми присущими этому статусу полномочиями, а также признание заключенных сделок недействительными и применение последствий такого признания (как правило, двусторонний возврат всего полученного по сделке).

# Положение о службе риск-менеджмента

Утверждаю  
Генеральный директор  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

## Общие положения

Настоящее Положение определяет порядок организации и деятельности службы риск-менеджмента, его основные задачи и функции.

Служба риск-менеджмента - самостоятельное структурное подразделение организации, осуществляющее работу по формированию и реализации единой политики в области управления рисками, которым подвергается организация.

Служба риск-менеджмента создается, реорганизуется и ликвидируется приказом руководителя (Генерального Директора).

Структура и штатное расписание службы риск-менеджмента формируются исходя из необходимости достижения целей, указанных в п. 1.2 настоящего Положения, реализации возложенных на службу риск-менеджмента задач и функций. По структуре служба риск-менеджмента состоит из руководства (менеджер по управлению рисками и заместитель менеджера по управлению рисками) и следующих специалистов: Бизнес-Аналитик, Специалист по мониторингу и анализу риска, Специалист по планированию антирисковых мероприятий.

Служба риск-менеджмента руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, Федеральными конституционными законами, Федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, настоящим Положением.

Руководство службой риск-менеджмента осуществляют менеджер по управлению рисками и заместитель менеджера по управлению рисками, назначаемые на должность и освобождаемые от должности Генеральным Директором. Другие сотрудники службы риск-менеджмента назначаются на должность и освобождаются от должности менеджером по работе с персоналом, по представлению менеджера по управлению рисками.

## Основные задачи службы риск-менеджмента

Разработка и реализация единой политики в области управления рисками, которым подвергается компания.

Разработка концепции развития и совершенствование методологических основ процесса управления рисками, влияющими на деятельность компании.

Участие в подготовке предложений по разработке и реализации сбалансированной экономической, социальной политики с учетом направления развития организации.

Организация в пределах имеющихся полномочий совместно с другими подразделениями предприятия своевременного и качественного исполнения решений, указаний Руководства.

Взаимодействие с комитетом по риск-менеджменту по вопросам в области управления рисками.

Обеспечение руководства поступающей в службу риск-менеджмента аналитической и иной информацией о состоянии и перспективах развития компании, а также организация методического и информационного обеспечения других структурных подразделений предприятия в области управления рисками.

## Функции службы риск менеджмента

1. Определяет приоритетные направления формирования и реализации политики в области функционирования организации в условиях рисков.
2. Вносит предложения по реализации экономической политики в различных сферах деятельности организации с учетом предполагаемых изменений рисков.
3. Анализирует профиль рисков организации, рассматривая широкий круг рисков, которые включают:
  - Процессы и оборудование;*
  - Деятельность контрагентов;*
  - Невыполнение законодательно-нормативных актов;*
  - Действия персонала;*
  - Соблюдение техники безопасности;*
  - Влияние на окружающую среду;*
  - Методы сбыта;*
  - Методы закупок;*
  - Финансовые операции.*
4. Анализирует существующие методики определения рисков на микроуровне, разрабатывает собственные методические рекомендации по определению количественных и качественных характеристик рисков.
5. Разрабатывает методики по оценкам рисков и проводит оценку рисков, которым подвержена деятельность компании.
6. Разрабатывает мероприятия по управлению рисками и определяет их сроки осуществления в виде календарного плана.
7. Контролирует и мониторит процесс управления рисками.
8. Оценивает эффективность мероприятий по управлению рисками.
9. Разрабатывает процедуры внутреннего контроля по управлению рисками.
10. Подготавливает аналитические записки и отчеты по вопросам, относящимся к компетенции службы риск-менеджмента.
11. По мере возникновения угроз или выявления слабых сторон предприятия, проводит оперативное обновление результатов SWOT анализа, декларации по рискам и карты рисков.
12. Разрабатывает линейную карту распределения ответственности по риск-менеджменту.
13. Систематически составляет списки проблем или событий для установления приоритетности, определения рейтинга каждой проблемы, анализа того, правильно ли этот список отображает риски, с которыми сталкивается организация.
14. Изучает опыт работы организаций Российской Федерации, зарубежных стран по управлению рисками.

## Интеграция службы риск-менеджмента в систему управления

Все разработанные методики, планы мероприятий по управлению рисками, состав ответственных по управлению рисками утверждаются только комитетом по риск-менеджменту во главе с Генеральным Директором и только после утверждения вступают в силу.

Руководство организации обеспечивает гарантию, что результаты оценки профиля рисков и методы управления рисками после утверждения будут действительно интегрированы в приоритеты и процессы системы управления.

Генеральный директор и состав комитета по риск-менеджменту обеспечивают ежеквартальный анализ профиля рисков, подготовленный службой риск-менеджмента, и при необходимости вносят поправки в стандарты качественного операционного менеджмента.

Результаты исследований службы риск-менеджмента интегрируются в цели соответствующих отделов и департаментов организации.

Оценка существующего контроля в системе управления рисками, имеющими наивысший приоритет для организации.









Создание и внедрение дополнительных средств управленческого контроля для смягчения действия неохваченных рисков.

Утверждение комитетом по риск-менеджменту подготовленной линейной карты распределения ответственности по риск-менеджменту (распределение обязанностей по отделам и департаментам) и календарного плана

# 5. Документационное обеспечение риск-менеджмента

## Карта контроля рисков

### 1. "Мониторинг базы рисков"

Год	2007										
Код риска	Риск	Этапы, на котором находится риск	Текущая значимость риска, отношение к уровню толерантности	Динамика значимости и риска в текущем году	Периодичность расчета KPI	KPI	Динамика значений KPI	Количество наступивших событий по риску (дата, количество раз с начала года)	Фактический ущерб накопительным итогом по наступившим событиям по рискам	% исполнения мероприятия за период	Ответственный за исполнение мероприятий
ОС_П_124	<a href="#">Пожар на АТС</a>	Контроль исполнения мероприятий	100 000		KPI 123	0,70		★ 12.06.06. (5 раз)	100 000	50%	Иванов В.В.
					ежемесячно	выше норматива					
					KPI 145	0,70					
					KPI 151	0,70					
					ежемесячно	выше норматива					
Л_7	<a href="#">Сверка данных по накладным из ОС с данными программы учета</a>	Оценка	20 000	нет				-	0	-	
ПМЛ_56	<a href="#">Потребности в поставках не соответствуют бюджету</a>	Контроль исполнения мероприятий	340 000		KPI 110	0,10		-	0	100%	Иванов В.В.
					ежемесячно	в рамках норматива					
					KPI 22	0,2					
					KPI 18	0,3					
					ежемесячно	в рамках норматива					
ИТОГОВАЯ строка			460 000					1345	2 000 000		

## 5. Документационное обеспечение риск-менеджмента

### Карты рисков

<i>Наиболее значимые риски</i>				
Бизнес-процесс	Риск	Существенность	Вероятность	Значимость
БП_123 Обеспечение технической безопасности	P_11 Выход из строя аппаратных средств, потеря данных	745 000 000	0,54	более 10 000 000\$
БП_125 Обеспечение информационной безопасности	P_98 Утечка информации, представляющей коммерческую и государственную тайну	450 000 000	0,43	более 10 000 000\$
БП_54 Разработка маркетинговых мероприятий	P_03 Утечка информации, представляющей коммерческую и государственную тайну	350 000 000	0,57	более 10 000 000\$
...	...			...
БП_21 Работа с присоединенными операторами связи	P_234 Заключен договор на присоединение и обслуживание операторов, условия которого не оптимальны для МРК			1 000 000-10 000 000\$



## 5. Документационное обеспечение риск-менеджмента

### Карты рисков

#### *Наиболее вероятные риски*

Код	Наименование	Вероятность качественная	Вероятность количественная
1008	Большинство работников, подлежащих высвобождению, настаивают на увольнении в связи с сокращением	Высокая	0,60
789	Рост просроченной и безнадежной задолженности	Высокая	0,45
123	Сформированы не реалистичные планы продаж	Высокая	0,37
...	...	...	...
367	Сроки разработки и реализации проектов не соответствуют срокам их финансирования	Высокая	0,25

## 5. Документационное обеспечение риск-менеджмента

### Карты рисков

#### *Наиболее значимые риски по подразделениям, ответственным за выполнение мероприятий*

Бизнес-процесс	Риск	Структурная единица	Существенность	Вероятность	Значимость
БП_53 Работа с кадрами	Р_65 Большинство работников, подлежащих высвобождению, настаивают на увольнении в связи с сокращением	Кадровый отдел	56 000	0,54	30 240
БП_11 Работа с дебиторской задолженностью	Р_98 Рост просроченной и безнадежной задолженности	Финансовый отдел	450 000 000	0,43	193 500 000
БП_54 Разработка планов продаж	Р_03 Сформированы не реалистичные планы продаж	Отдел маркетинга	350 000 000	0,57	199 500 000
...	...				...
БП_234 Инвестиционный процесс	Р_234 Сроки разработки и реализации проектов не соответствуют срокам их финансирования	Инвестиционный отдел	150 000 000	0,37	55 500 000

## 6. Основные тенденции развития риск-менеджмента в России и мире

Какие действия по управлению рисками исполняются на текущий момент и какие планируются?



## 6. Основные тенденции развития риск-менеджмента в России и мире

### Наличие организационных структур управления рисками в компаниях Европы

#### Низкая тенденция

Нидерланды	29%
Италия	18%

#### Средняя тенденция

Швеция	43%
Бельгия	37%

#### Высокая тенденция

Германия	62%
Великобритания	56%

Мировые лидеры в области телекоммуникаций, управляющие рисками

British Telecom; France Telecom; Deutsche Telecom; Telecom Italia; AT&T; NTT;  
Vodafone; Orange; Sprint

## 6. Основные тенденции развития риск-менеджмента в России и мире

### Российские компании, внедряющие элементы риск-менеджмента

- Магнитогорский металлургический комбинат (ММК)
- ОАО «ГМК «Норильский никель»
- ЗАО "Северсталь-групп"
- «Объединенные машиностроительные заводы»
- ОАО «РЖД»
- ОАО "Аэрофлот — Российские авиалинии"
- Холдинг ОАО «Связьинвест»: в ОАО «Сибирьтелеком», ОАО «ЮТК», ОАО «Ростелеком»
- ОАО «МТС»
- ФГУП «Почта России»

## 6. Основные тенденции развития риск-менеджмента в России и мире

### Основные проблемы на пути внедрения комплексной системы риск-менеджмента в России

- отсутствие единой терминологии рисков
- недостаток методологической базы
- конфликт интересов различных подразделений компании
- сложность в стоимостной оценке операционных и стратегических рисков
- потенциальный недостаток знаний в компании в области управления рисками
- отсутствие в России опыта внедрения автоматизированных небанковских систем управления рисками
- недостаток квалифицированных кадров (риск менеджеров)

## 6. Основные тенденции развития риск-менеджмента в России и мире

### Эффект от внедрения системы управления рисками

#### **Система управления рисками компании позволяет:**

- создавать дополнительную стоимость компании;
- своевременно и систематически информировать акционеров и высшее руководство компании о причинах возникновения и величине фактических и вероятных убытков;
- снизить рискованные потери (на 10-30%);
- повысить предсказуемость финансовых показателей компании за счет стабилизации финансовых потоков;
- снизить агентские издержки;
- повысить общую эффективность корпоративного управления компанией;
- повысить кредитный рейтинг и рейтинг корпоративного управления;
- повысить инвестиционную привлекательность компании;
- соответствовать требованиям регуляторов (ERM COSO, Акт Сарбейнса-Оксли, ФСФР) при размещении ценных бумаг;
- соответствовать лучшим мировым практикам управления компанией.