



**Axerly**  
consulting

# Построение корпоративной системы риск-менеджмента

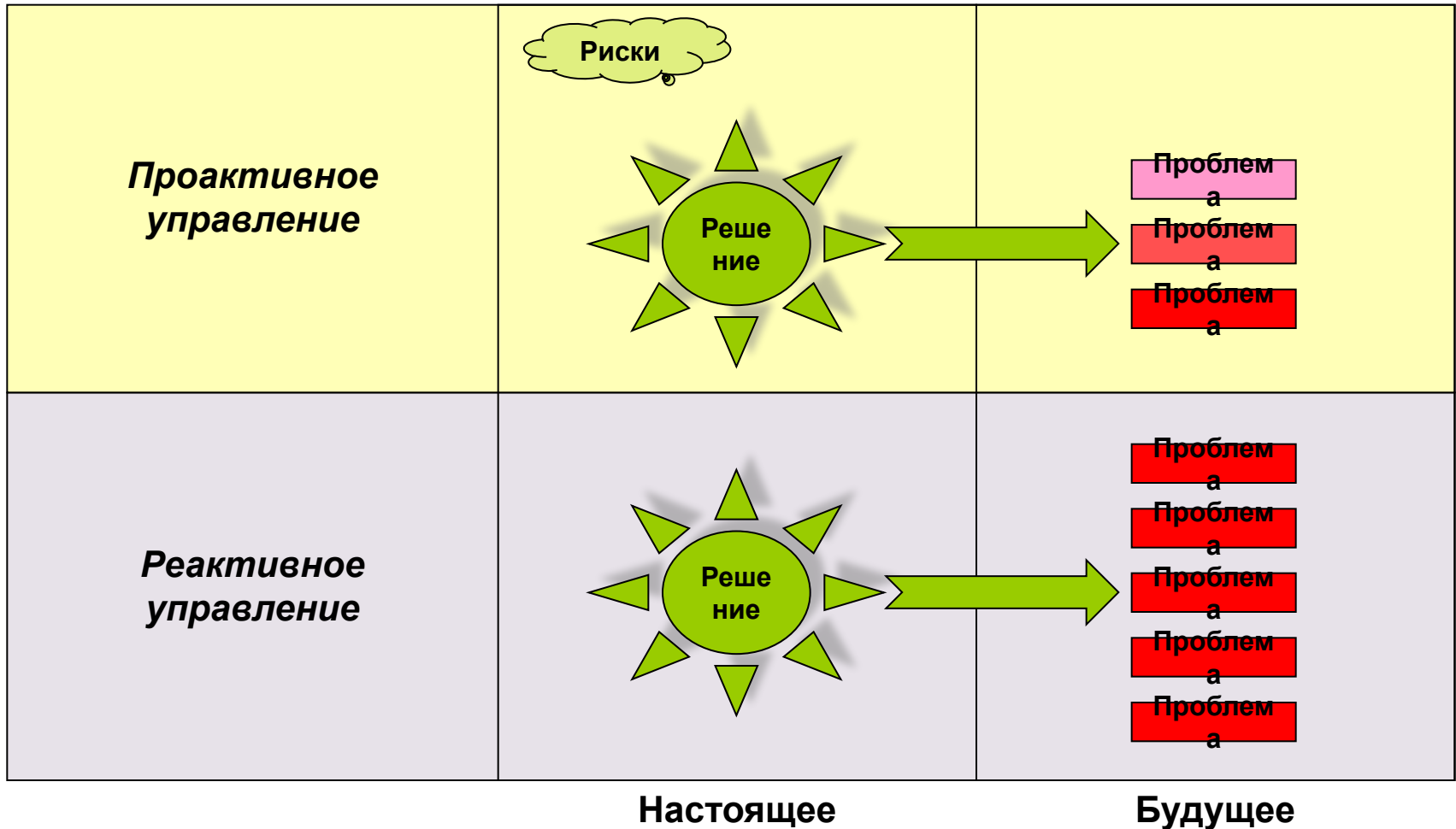
## Риск-менеджмент

Риск-менеджмент – составляющая корпоративного управления, направленная на системную минимизацию рисков бизнеса для повышения экономической эффективности деятельности и роста стоимости компании в долгосрочной перспективе.



# Риск-менеджмент – катализатор проактивного управления

Концентрация внимания руководства на рисках при принятии решений в настоящем – превентивная защита от возникновения проблем в будущем.



# Эффекты внедрения корпоративной системы риск-менеджмента

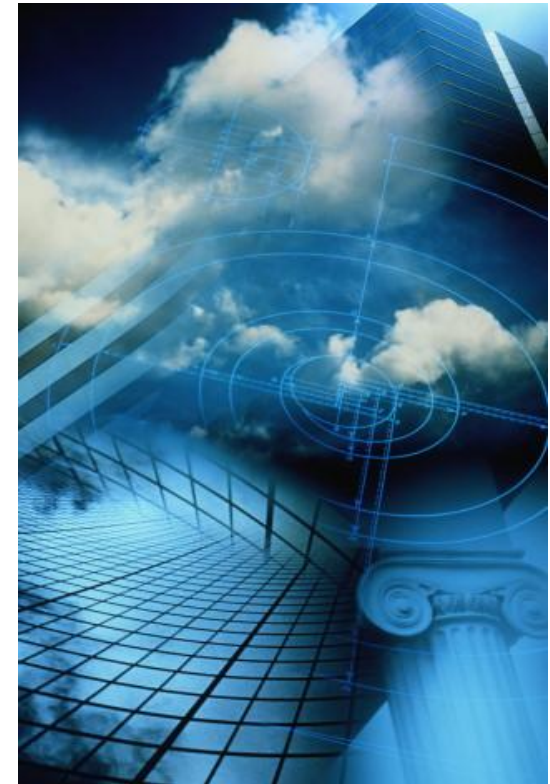
---

## Стратегические эффекты

- ✧ Системная минимизация рисков бизнеса
- ✧ Переход от реактивного к проактивному управлению
- ✧ Повышение экономической эффективности бизнеса
- ✧ Рост стоимости компании
- ✧ Соответствие требованиям регуляторов
- ✧ Новый уровень инвестиционной привлекательности

## Тактические эффекты

- ✧ Более глубокое понимание и широкое видение рисков
- ✧ Измерение влияния рисков на стоимость компании
- ✧ Более реалистичная оценка бизнес-проектов
- ✧ Повышение обоснованности принимаемых решений
- ✧ Более рациональное размещение ресурсов
- ✧ Превентивная защита от непредвиденных потерь и упущенной выгоды



# Цели и задачи риск-менеджмента

---

## Цели риск-менеджмента

- ✧ Системная минимизация рисков бизнеса
- ✧ Повышение экономической эффективности бизнеса
- ✧ Рост стоимости компании

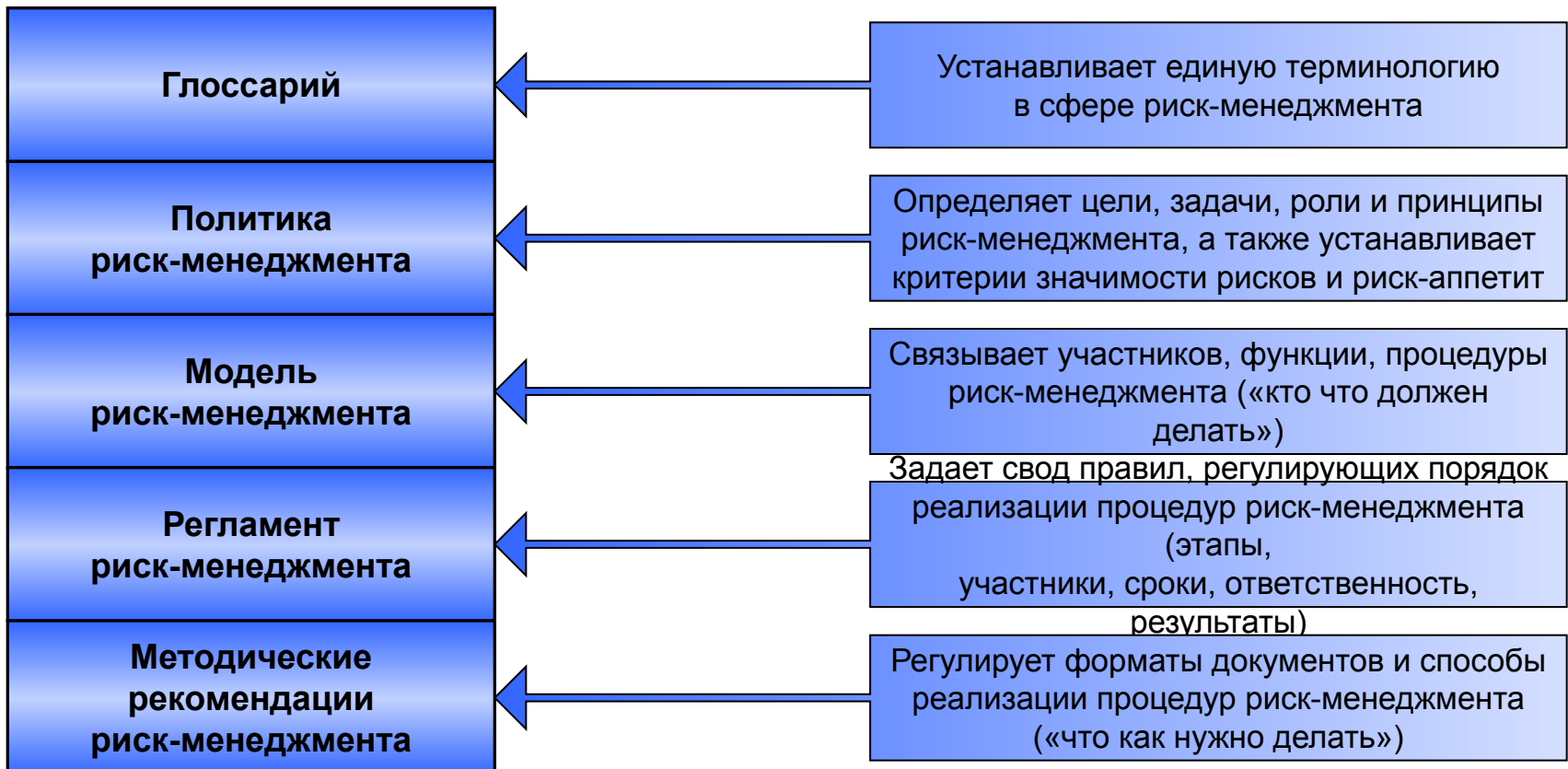
## Задачи риск-менеджмента

- Своевременное выявление рисков
- Надлежащее измерение рисков и определение их значимости
- Эффективное реагирование на значимые риски
- Регулярный мониторинг и контроль рисков и мероприятий по их минимизации
- Периодическое информирование акционеров и руководства о рисках



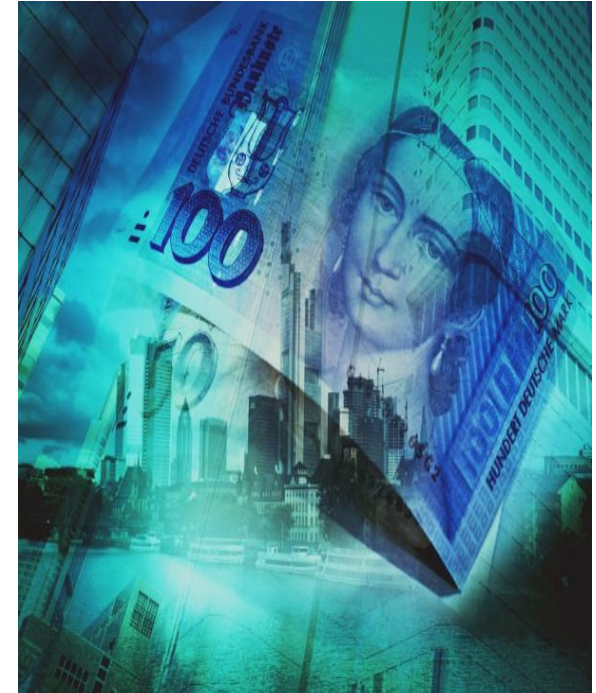
# Регламентация риск-менеджмента

## Корпоративный стандарт риск-менеджмента



# Экономическая трактовка риска

Термин	Дефиниция
Риск	Возможное уменьшение фактических положительных условно-денежных потоков по сравнению с запланированными («риск недополучить») и/или возможное превышение фактических отрицательных условно-денежных потоков над запланированными («риск переплатить»).
Условно-денежные потоки	Передача/получение любого имущества, выраженного в денежном эквиваленте. Условно-денежными потоками могут являться как положительные и отрицательные денежные потоки, так и доходы, расходы, вложения и изъятия.
Запланированные условно-денежные потоки	Условно-денежные потоки, предусмотренные бизнес-планом или документом аналогичного назначения.



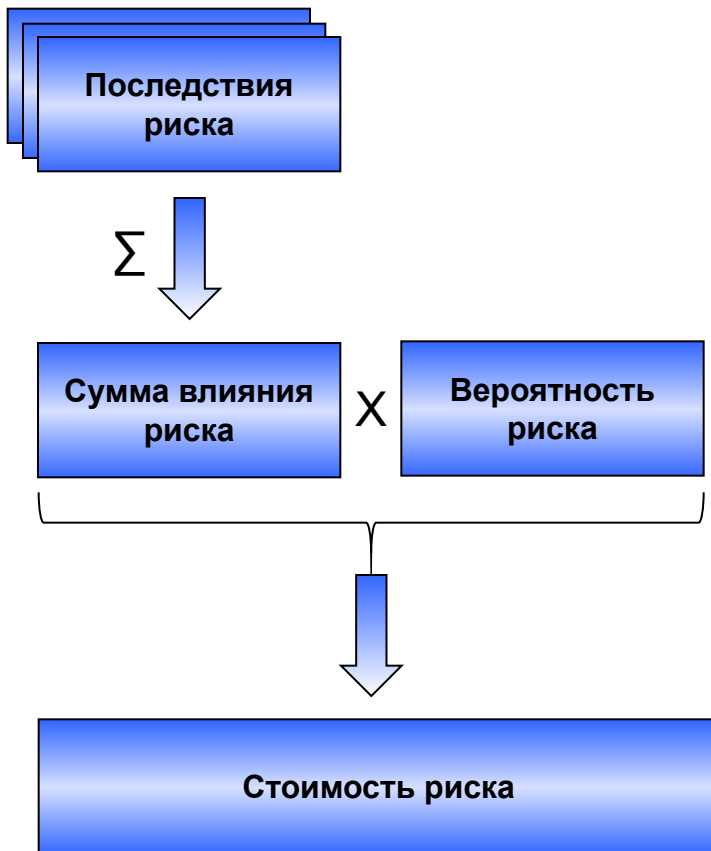
## **Принцип экономической трактовки рисков**

Как рискованные инциденты должны рассматриваться любые события, в результате которых компания может заработать меньше запланированного («риск недополучить») и/или потратить больше запланированного («риск переплатить»).

## **Принцип точки отсчета при прогнозировании стоимости рисков**

Точкой отсчета при прогнозировании стоимости рисков компании должны служить плановые уровни условно-денежных потоков, предусмотренные бизнес-планами (или документами аналогичного назначения) компании.

# Стоимость риска

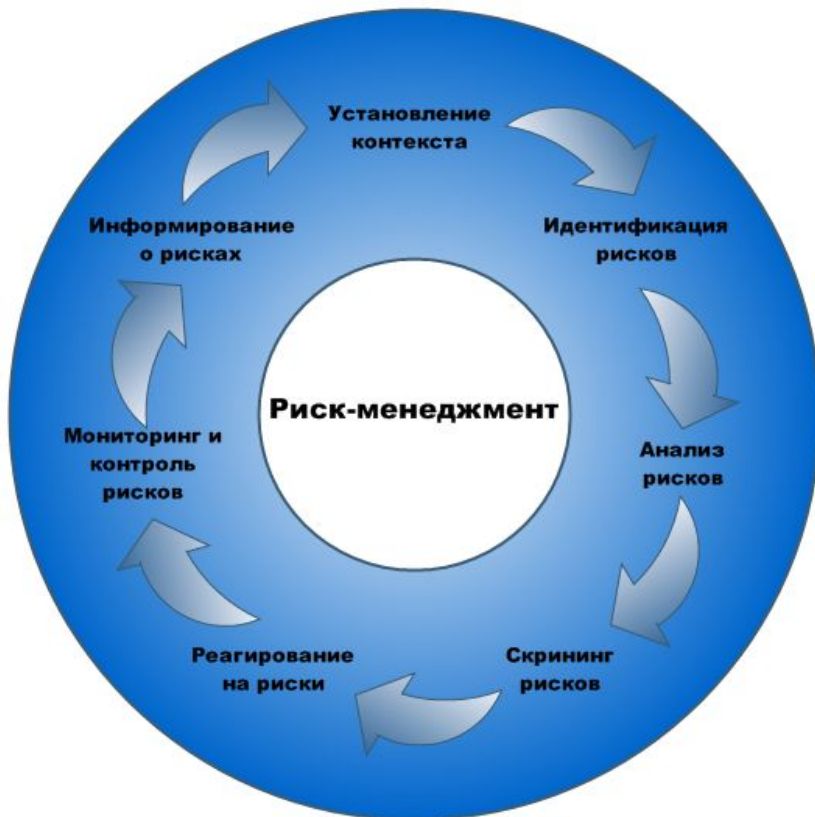


Термин	Дефиниция
Последствия риска	Возможные результаты влияния рискового инцидента на условно-денежные потоки компании (с указанием конкретных условно-денежных потоков компании и возможных сумм влияния на них).
Сумма влияния риска	Выраженная в денежном эквиваленте сумма всех последствий конкретного риска.
Стоимость риска	<p>Произведение суммы влияния риска и вероятности риска, отражающее сумму:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ожидаемой суммы отклонений фактических значений положительных условно-денежных потоков от их запланированных значений, которая может быть недополучена в результате рискового инцидента</li> <li>и</li> <li>2) ожидаемой суммы отклонений фактических значений отрицательных условно-денежных потоков от их запланированных значений, которая может быть переплачена в результате рискового инцидента.</li> </ol>



# Концептуальная модель риск-менеджмента

Риск-менеджмент - составляющая корпоративного управления, подразумевающая систематическую и последовательную реализацию комплекса процедур установления контекста, идентификации рисков, анализа рисков, скрининга рисков, реагирования на риски, мониторинга и контроля рисков, информирования о рисках.



Термин	Дефиниция
Установление контекста риск-менеджмента	Процедура определения элементов риск-менеджмента (в т.ч. терминологии, целей, задач, ролей, принципов, установок, моделей, процедур, процессов, регламентов, методик, ресурсов, каталога рисков и др.).
Идентификация рисков	Процедура выявления рисков и их фиксации в регистре рисков.
Анализ рисков	Процедура изучения рисков и прогнозирования их стоимости.
Скрининг рисков	Процедура определения начального уровня рисков и отбора рисков, подлежащих реагированию в виде применения контрольных мероприятий.
Реагирование на риски	Удержание рисков либо осуществление контрольных мероприятий.
Контрольные мероприятия	Мероприятия, направленные на целесообразное уменьшение стоимости рисков.
Мониторинг и контроль рисков	Отслеживание реализации процедур риск-менеджмента, в том числе реагирования на риски, для контроля их эффективности и соответствия внутренним положениям компании.
Информирование о рисках	Доведение до ведома акционеров и руководства компании информации о рисках.

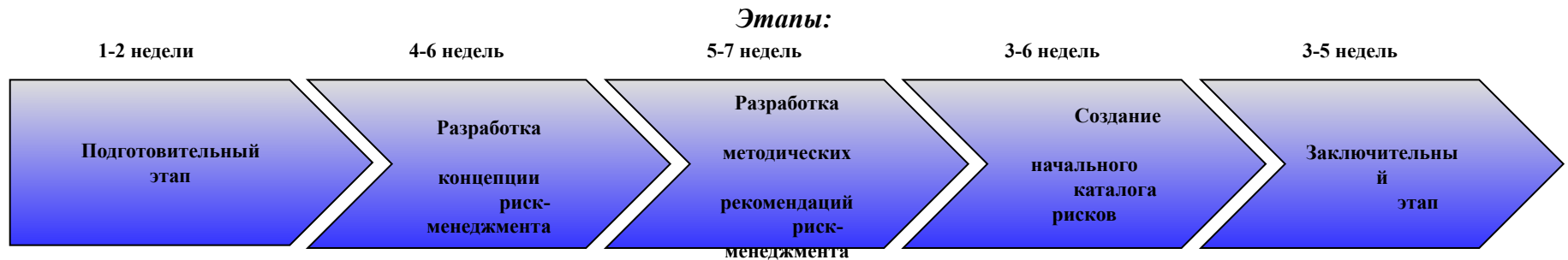
## Теоретический фундамент риск-менеджмента

---

### **При построении корпоративной системы риск-менеджмента, в том числе, используются :**

- ✧ ISO 31000 International Standard “Risk management - Principles and guidelines”
- ✧ ISO/IEC Guide 73 “Risk management – Vocabulary”
- ✧ ISO/IEC 31010 International Standard “Risk management - Risk Assessment techniques”
- ✧ “Enterprise Risk Management – Integrated Framework” by Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
- ✧ “A Risk Management Standard” by Federation of European Risk Management Associations (FERMA)
- ✧ “A Risk Management Standard” by The Institute of Risk Management, ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector, The Association of Insurance and Risk Managers
- ✧ Australian and New Zealand Standard “Risk management” (AS/NZS 4360:2004)
- ✧ “CCF Conception” by COWPERWOOD Consulting Group

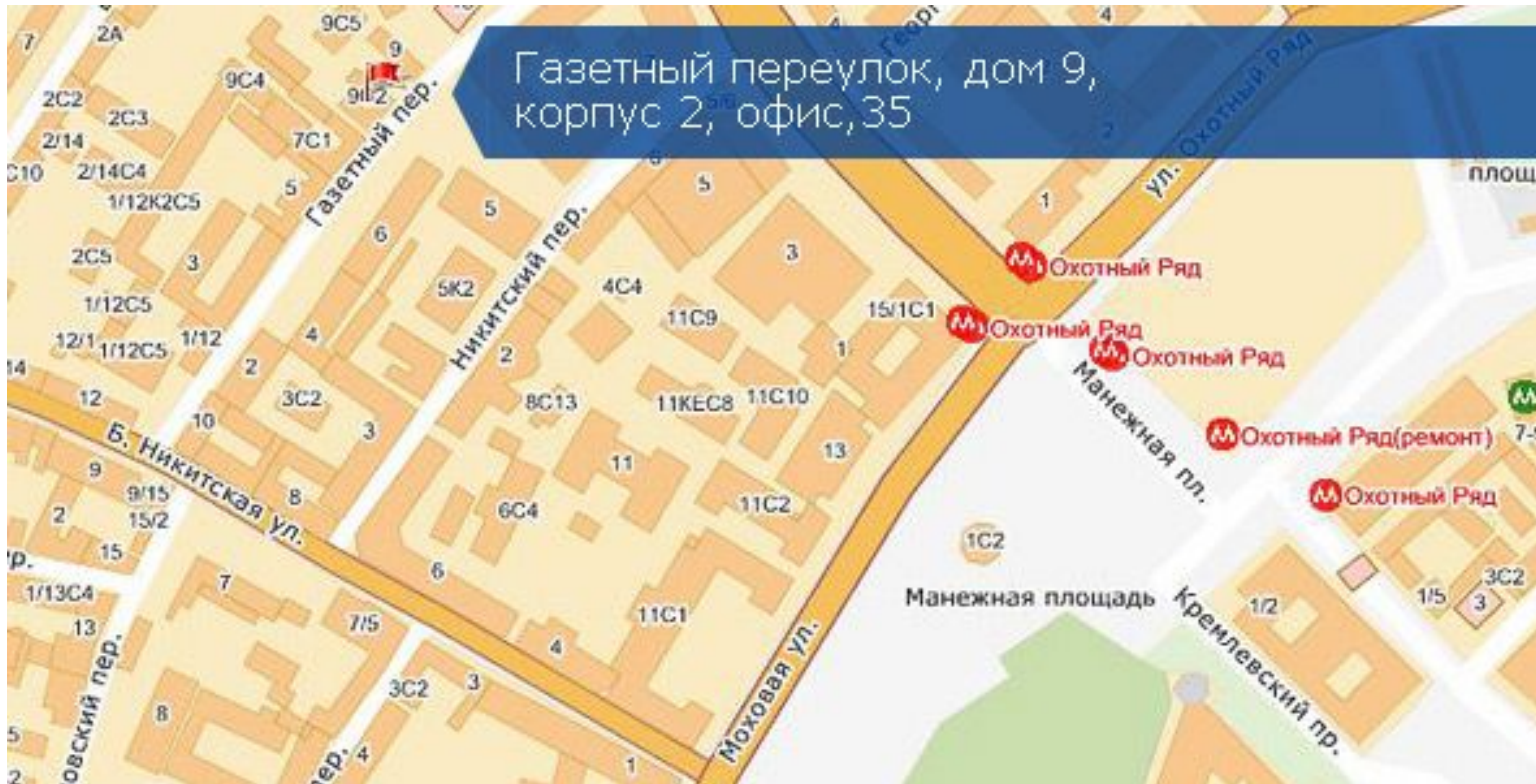
# Схема реализации консалтингового проекта по внедрению риск-менеджмента в компании



## Результаты:

- ◆ Ознакомление с системой менеджмента компании (в т.ч. с системами бизнес-планирования, мониторинга, контроля и др.)
- ◆ Единый понятийный аппарат риск-менеджмента компании
- ◆ Политика риск-менеджмента компании
- ◆ Модель риск-менеджмента компании
- ◆ Регламент риск-менеджмента компании
- ◆ Форматы ключевых документов риск-менеджмента (каталог рисков, анкеты, регистр рисков, профили рисков, рейтинги рискованности, план управления рисками)
- ◆ Методические рекомендации по реализации процедур риск-менеджмента (установление контекста риск-менеджмента, идентификация рисков, анализ рисков, скрининг рисков, реагирование на риски, мониторинг и контроль рисков, информирование о рисках)
- ◆ Единый классификатор рисков компании
- ◆ Систематизированный перечень основных потенциальных рисков компании
- ◆ Унификация видения рисков различных бизнес-проектов компании и создание основы для оптимального построения сводного профиля рисков компании, а также сравнения рискованности бизнес-проектов компании
- ◆ Корпоративный стандарт риск-менеджмента
- ◆ Рекомендации по развитию корпоративной системы риск-менеджмента
- ◆ Консалтинговое сопровождение детализации каталога рисков для одной из отраслей деятельности компании
- ◆ Консалтинговое сопровождение построения профилей риска 2-3 бизнес-проектов компании в одной из отраслей
- ◆ Консалтинговое сопровождение сравнения рискованности указанных 2-3 бизнес-проектов компании в одной из отраслей между собой на основании их профилей рисков
- ◆ Консалтинговое сопровождение построения «усеченного» сводного профиля рисков компании путем консолидации профилей рисков указанных 2-3 бизнес-проектов в одной из отраслей

## Контакты



ООО “Аксерли”

125009, Москва, Газетный переулок, дом 9, корпус 2, офис 35

Tel/Fax: +7 495 510 57 73 Web: [www.axerly.com](http://www.axerly.com) E-mail: [info@axerly.com](mailto:info@axerly.com)