



**О РАЗВИТИИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ.
ФОРМИРОВАНИЕ РЕЕСТРА
РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.**



Руководящие документы, регулирующие создание системы управления рисками

Поручение Президента Российской Федерации

- от 27 декабря 2014 № Пр-3013 «По итогам совещания о повышении эффективности деятельности госкомпаний» (пункт 2)

Постановление Правительства РФ

- от 31.12.2010 № 1214 «О совершенствовании порядка управления ОАО, акции которых находятся в федеральной собственности, и ФГУП» (пункты 14 и 15) (в ред. Постановления Правительства РФ от 05.09.2011 № 740, от 10.11.2015 № 1211)

Директива Правительства РФ

- от 24.06.2015 № 3984п-П13 «О применении методических указаний»

Поручение Правительства РФ

- от 23.03.2015 № ИШ-П13-1818 «О внедрении внутренних нормативных документов регламентирующих деятельность АО, включенных в специальный перечень»
- от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148 «Об одобрении методических указаний по подготовке внутренних документов, регламентирующих деятельность АО»

Другие руководящие документы

- Решение Совета директоров ОАО «Корпорация "ТРВ"» об утверждении Положения о системе управления рисками (протокол № 94 от 24.11.2015)
- Решение Совета Корпорации (протокол от 18.03.2016 № 52)
- Решение Совета по экономике и финансам (протокол от 18.02.2016 № 10)
- Решения Совета директоров Обществ об утверждении Положений о СУР в Обществах Корпорации
- ГОСТы
Р ИСО 31000:2010
Р ИСО/МЭК 31010-2011
Р 51897-2011 и другие
- Приказ Минфина России от 06.07.1999 № 43н (ПБУ 4/99)
- Информация Минфина России № ПЗ-9/2012



АО «КОРПОРАЦИЯ «ТАКТИЧЕСКОЕ РАКЕТНОЕ ВООРУЖЕНИЕ»

СУР Корпорации

**Разработано и
утверждено
Положение
о СУР
Корпорации**

(Решение Совета директоров
ОАО «Корпорация
«Тактическое
ракетное
вооружение»,
протокол № 94
от «24» ноября
2015)

**Разработаны и
утверждены
Положения о
СУР в
Обществах (с
приложениями
паспорта и
реестра рисков)**

**Определены
лица,
ответственные
за СУР в
Обществах**

**Разработаны
рекомендации по
организации
процесса
управления
рисками в
Обществе**

**Ведется
ежеквартальн
ый
мониторинг
СУР**

**Утверждение
бюджетов
одновременно с
Реестром
рисков**



Основные понятия

Риск

- возможность появления непредвиденных внутренних и внешних событий, оказывающих негативное влияние на достижение поставленных целей

Управление рисками

- меры или процессы, связанные с идентификацией, анализом и оценкой рисков и принятием решений, направленных на снижение вероятности отрицательных последствий наступления рискованных событий.

Система управления рисками

- это организационно-экономический механизм, предназначенный для предвидения и уменьшения негативных последствий от воздействия внешних и внутренних факторов на финансово-экономическую деятельность Корпорации в целом и входящих в её состав Обществ



Почему важно и нужно управлять рисками?



Как мы представляем дорогу в будущее



Как она выглядит на самом деле....



СУР Корпорации и взаимодействие участников





Основные понятия (продолжение)

Портфель рисков

сводный документ, содержащий информацию о совокупности рисков



Реестр рисков

структурированный перечень рисков, объединяющий полную информацию обо всех идентифицированных рисках общества



Паспорт риска

документ, содержащий всю имеющуюся информацию о риске, включающий описание риска, оценку, план мероприятий по управлению риском и контроль его выполнения



1. Ответственные по ЦФО формируют Паспорта рисков независимо от того, поддаются они количественной оценке или нет.

2. Ответственный в Обществе утверждает Паспорта, в случае необходимости вносит в них изменения. Ответственному в Обществе следует оценить влияние как отдельных рисков, так и суммарного влияния группы рисков на результаты ФХД Общества для формирования 1 раздела Реестра рисков.

3. Реестр рисков утверждается Генеральным директором общества и представляется на заседание Совета директоров и в Корпорацию одновременно с представлением плановых бюджетов на следующий год (для утверждения расходов на мероприятия по управлению рисками).

4. Из Реестра рисков Обществ формируется общий Портфель рисков Корпорации который утверждается генеральным директором Корпорации для выработки предложений о стратегии реагирования и перераспределения ресурсов в отношении управления соответствующими рисками.

5. Вопрос о рассмотрении бюджетов с учетом Реестра рисков вынесен на заседание Совета директоров Обществ



Основные понятия



Этапы процесса управления риском





Идентификация (выявление) риска

□ **источники информации**

- **Опросы, опросные листы** - способствует вовлечению в процесс идентификации и анализа рисков опыта и знаний людей, непосредственно сталкивающихся с ними в своей повседневной работе, что позволяет более ответственно и глубоко проводить подобное исследование. Объем и качество информации, полученной в рамках такого источника, будут зависеть от вопросов и метода проведения опроса. Однако в целом можно сказать, что соответствующие данные могут быть полезны как для качественного, так и для количественного анализа рисков;
- **Статистика** - набор источников числовых данных, получаемых как извне, так и по результатам анализа собственных операций. Статистика является ключевым элементом количественной оценки риска, так что ее получение и последующая обработка являются важной задачей, от решения которой может зависеть успех всего процесса управления риском.
- **Документация** может содержать информацию о различных аспектах деятельности предприятия (финансовая, техническая и другие виды документации), так что с ее помощью будут анализироваться разнородные риски.
- **Организационная структура или схема принятия решений**, принятая на предприятии. Подобная информация дает представление о взаимодействии подразделений и о специфике распределения ответственности за принятие и исполнение управленческих решений.
- **Схемы ресурсных, денежных, возможно информационных потоков.** Такая информация полезна для понимания особенностей технологии производства, при снабжении и продажах и т.д.



АО «КОРПОРАЦИЯ «ТАКТИЧЕСКОЕ РАКЕТНОЕ ВООРУЖЕНИЕ»

Определить ответственных за процесс управления рисками в каждом структурном подразделении (ЦФО)

Каждому ЦФО выявить риски (в пределах своей компетентности) и сформировать Паспорта (на каждый риск свой паспорт)

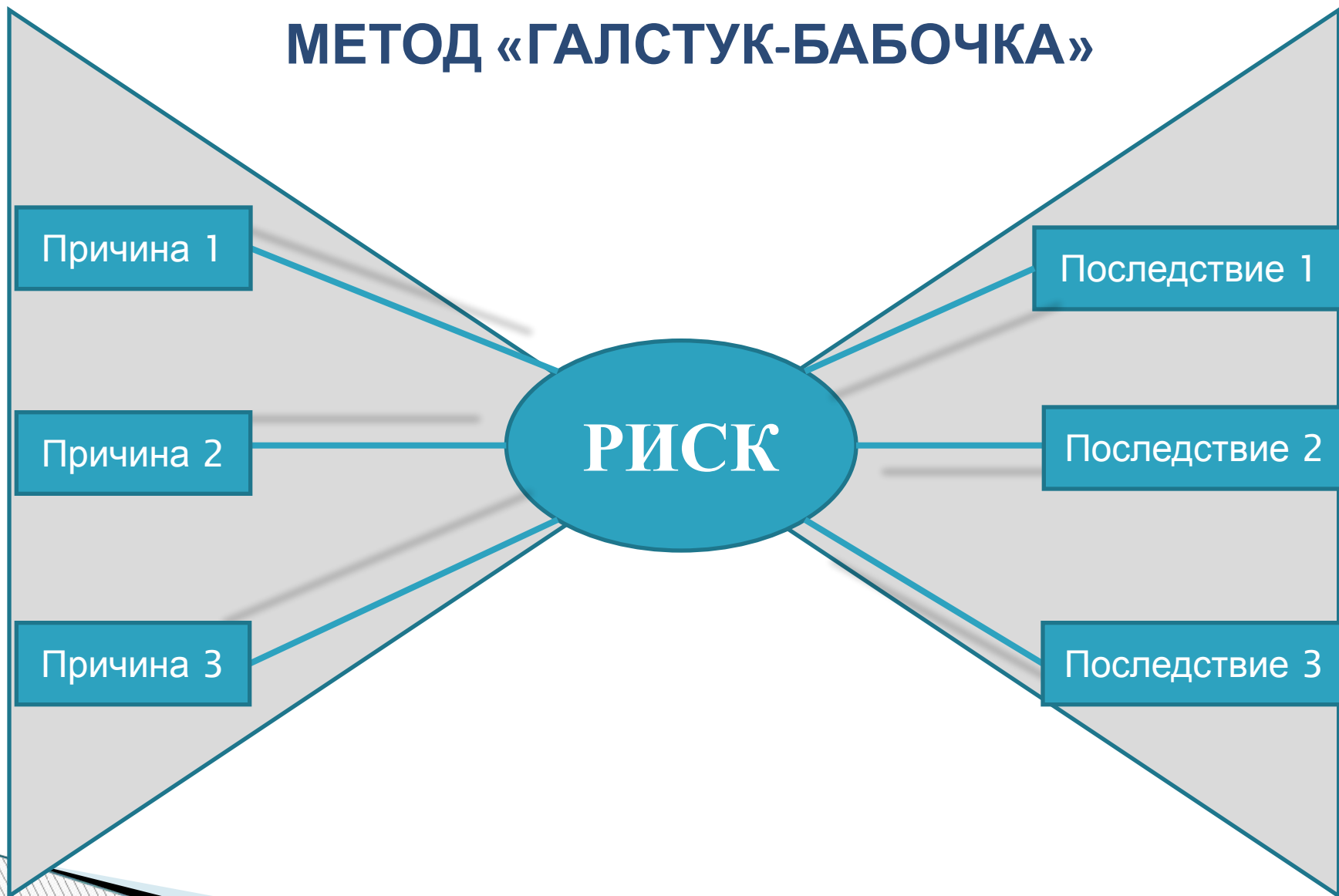
Риски проанализировать и разделить на 2 группы:
1 группа – влияние на чистую прибыль;
2 группа – влияние на другие показатели

I раздел Реестра рисков
Включаются риски 1 группы, проранжированные в соответствии с Рекомендациями (от уровня ущерба и вероятности наступления)

II раздел Реестра рисков
объединяются риски 2 группы



МЕТОД «ГАЛСТУК-БАБОЧКА»





АО «Корпорация
«Тактическое
ракетное
вооружение»

РИСКИ

Анализ
возможности оценки

Возможно оценить ущерб

Не возможно оценить ущерб

Составление
матрицы

ПРИЕМЛЕМЫЕ

степень влияния
0-2 баллов



Принятие без воздействия

НЕ ПРИЕМЛЕМЫЕ

степень влияния
3-9 баллов



- ✓ Разработка плана мероприятий по уклонению или снижению его влияния на ФХД
- ✓ Моделирование результата ФХД и разработка мероприятий по снижению последствий

разработка
процедур по
снижению или
недопущению



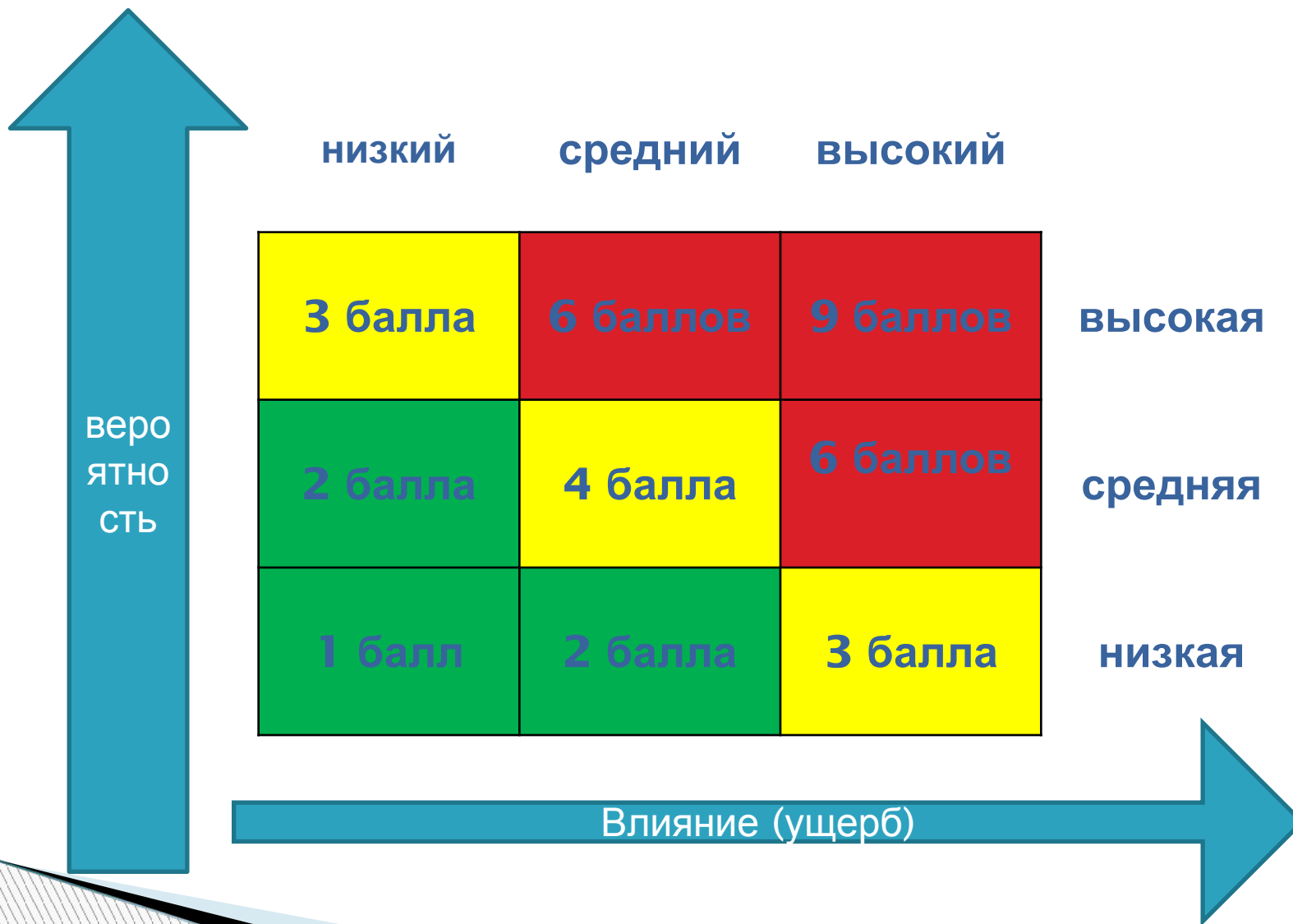
Определение существенности влияния риска на объект риска

| ВЛИЯНИЕ | ОЦЕНКА | Балл |
|---------|---------------------------------|------|
| низкое | До 5% величины показателя | 1 |
| среднее | От 5 до 10% величины показателя | 2 |
| высокое | Свыше 10% величины показателя | 3 |



Определение вероятности наступления рисками

| шкала вероятности | вероятность наступления события | вероятность наступления в диапазоне (%) | Балл |
|-------------------|---|---|------|
| низкая | Наступление события возможно в ближайшие 5-10 лет | 10-20% | 1 |
| средняя | Наступление события возможно в ближайшие 2-5 лет и /или риск уже реализовывался в прошлом. | 20-50% | 2 |
| высокая | Наступление события возможно в ближайший год или чаще, чем 1 раз в год и /или риск уже неоднократно реализовывался в прошлом, отрицательная динамика показателей и т.д. | 50 - 95% | 3 |





Ранжирование рисков для принятия мер по их управлению

На основании присвоенного ранга ответственный по Обществу делит риски на:

- приемлемые (1-2 балла - низкий)
- неприемлемые (3-9 баллов - средний, высокий)

| Количество баллов | Ранг риска | Результат оценки риска (приемлемый, неприемлемый) |
|-------------------|------------|---|
| 0-2 | низкий | Приемлемый. Требуется наблюдения за объектом риска без принятия мер по его управлению. |
| 3-4 | средний | Неприемлемый. Требуется принятие решения по управлению в рамках годового бюджетного цикла. |
| 6-9 | высокий | Неприемлемый. Требуется немедленное реагирование для принятия решений по управлению риском. |



АО «Корпорация
«Тактическое
ракетное
вооружение»

РИСКИ

Анализ
возможности оценки

Возможно оценить ущерб

Не возможно оценить ущерб

Составление
матрицы

ПРИЕМЛЕМЫЕ

степень влияния
0-2 баллов



Принятие без воздействия

НЕ ПРИЕМЛЕМЫЕ

степень влияния
3-9 баллов



- ✓ Разработка плана мероприятий по уклонению или снижению его влияния на ФХД
- ✓ Моделирование результата ФХД и разработка мероприятий по снижению последствий

разработка
процедур по
снижению или
недопущению



ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСК ИЛИ УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ

- **Метод уклонения от риска** – отказ от совершения тех или иных действий, характеризующихся высоким уровнем риска.
- **Метод снижения риска** – снижение частоты ущерба или предотвращение убытка (диверсификация или профилактика) и др.
- **Метод передачи (перераспределение) риска** – передача (полностью или частично) риска другой стороне, в том числе аутсорсинг затратных рисков функций, передача ответственности за возмещение предполагаемого ущерба сторонней организации, т.е. страхование. Возможно в двух формах:
 - ✓ дифференциация (отделение) рисков. Такой подход предполагает пространственное разделение источников возникновения убытков или объектов, которым может быть нанесен ущерб.
 - ✓ дублирование наиболее значимых объектов, подверженных риску. Такими объектами могут быть документация или иная информация, виды деятельности фирмы, оборудование, являющееся ключевым для систем жизнеобеспечения предприятий или для продолжения операций, запасы полуфабрикатов и/или готовой продукции.
- **Метод принятия риска** – общество допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий и формированием резервов и запасов.
 - ✓ Покрытие убытка из текущего дохода
 - ✓ Метод покрытия убытка из резервов
 - ✓ Покрытие убытка за счет использования займа
 - ✓ Покрытие убытка на основе самострахования
 - ✓ Покрытие убытка на основе страхования
 - ✓ Покрытие убытка за счет передачи ответственности на основе договора



АО «КОРПОРАЦИЯ «ТАКТИЧЕСКОЕ РАКЕТНОЕ ВООРУЖЕНИЕ»

Мониторинг и контроль этапов и мер воздействия на риск

Исполнение принятых на предыдущем этапе решений о реализации тех или иных методов управления риском.

- ▣ Какие мероприятия необходимо реализовать?
- ▣ В какие сроки это должно произойти?
- ▣ Какие ресурсы и в каком объеме могут быть потрачены на осуществление данных мер?
- ▣ Кто несет ответственность за исполнение принятых решений и контроль за их реализацией?

В процессе мониторинга производится актуализация и сбор информации о результатах управления риском, включая:

- ▣ идентификацию новых рисков,
- ▣ переоценку ранее выявленных рисков,
- ▣ результаты мероприятий по управлению рисками и их снижению;
- ▣ пересмотр критериев, источников и факторов риска.

Целью проведения мониторинга и контроля является замена неэффективных мероприятий более эффективными в рамках выделенного бюджета на программу управления риском.