



**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



## 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

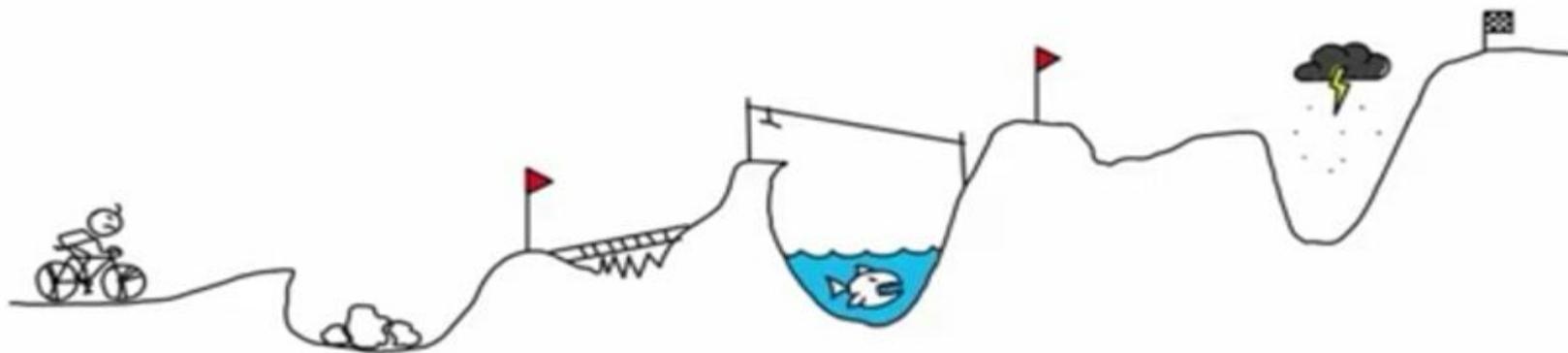
- это организационно-экономический механизм, предназначенный для предвидения и уменьшения негативных последствий от воздействия внешних и внутренних факторов на финансово-экономическую деятельность Корпорации в целом и входящих в её состав Обществ



## Почему важно и нужно управлять рисками?



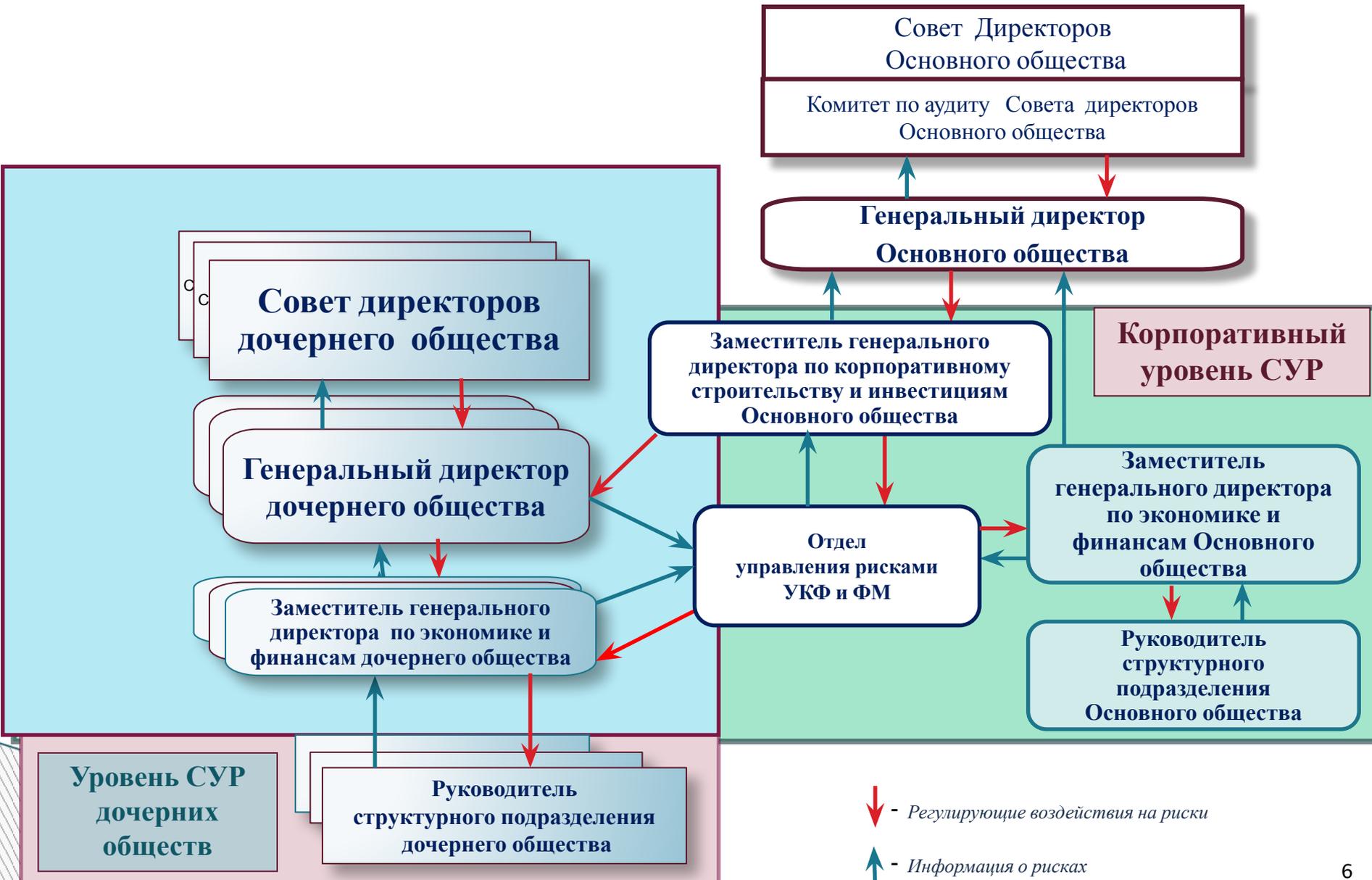
Как мы представляем дорогу в будущем



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)

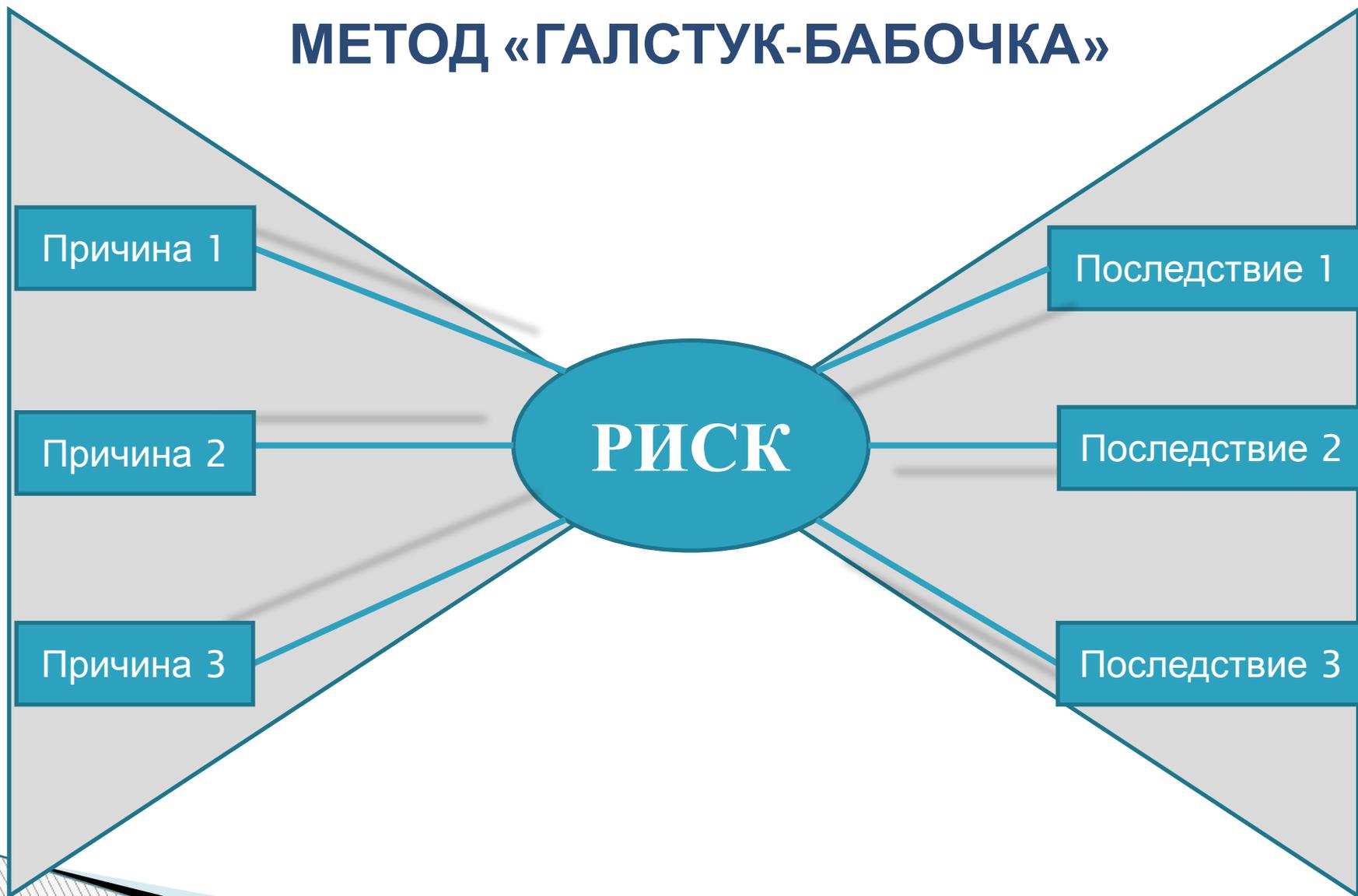
Риски проанализировать и разделить на 2 группы:  
1 группа – влияние на чистую прибыль;  
2 группа – влияние на другие показатели

**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



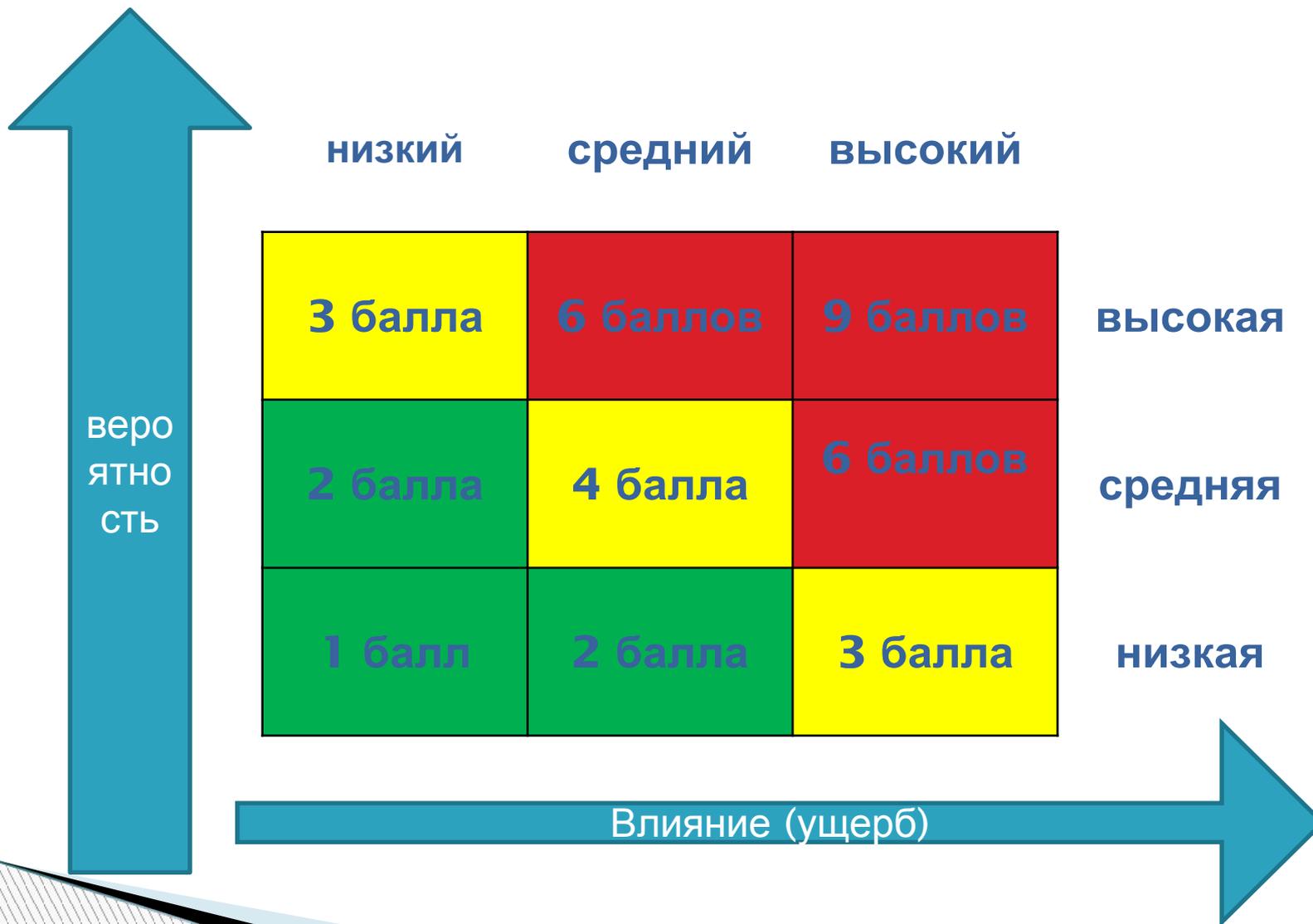
## Определение существенности влияния риска на объект риска

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.**