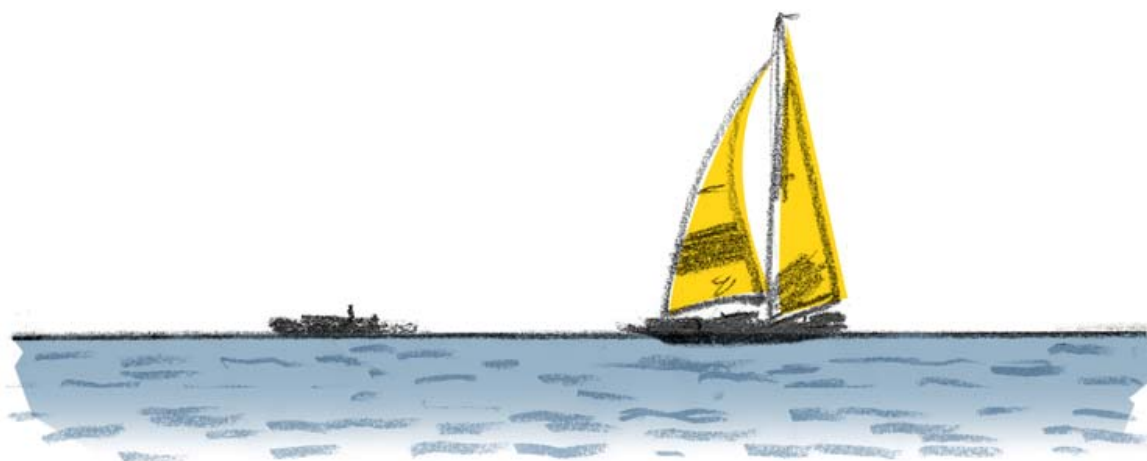


# Управление рисками организации: Создание стоимости во время неустойчивой экономической ситуации

---

Данный документ является кратким переводом на русский язык исследования, проведенного Grant Thornton US “Enterprise risk management: Create value in a volatile economy”



## Содержание

- 2 Риск - менеджмент и мировой финансовый кризис: "лицом к лицу":
- 3 Почему риск - менеджмент?
- 4 Кредитный рейтинг может зависеть от наличия системы риск - менеджмента
- 5 Пересмотрите свой взгляд на риск - менеджмент во время экономического спада
- 7 Как система управления рисками содействует в построении сильного корпоративного управления и соблюдения нормативных и внутренних требований компаний
- 8 Определение стратегических возможностей через эффективную систему управления рисками
- 9 Полезные советы:



# Риск - менеджмент и мировой финансовый кризис: "лицом к лицу":

Во время экономического кризиса опасность может возникнуть как из ожидаемых источников, так и с неожиданных сторон. Поэтому для того, чтобы пережить экономический кризис, организации должны активно реагировать на опасность, принимая надлежащие меры для обеспечения оценки, определения приоритетов и управления рисками.

Риск постоянно изменяется под воздействием внешних и внутренних факторов. Независимо от того, происходят ли эти изменения в

бизнес-процессах самой компании, либо непосредственно в отрасли, компания с сильной стратегией риск - менеджмента будет периодически пересматривать свои программы и карты рисков, позволяя руководству по мере необходимости реагировать на эти изменения.

**Правильно функционирующая система управления рисками позволяет компаниям рассматривать и оценивать различные возможности, а также создавать дополнительную стоимость, осмотрительно принимая риски.**

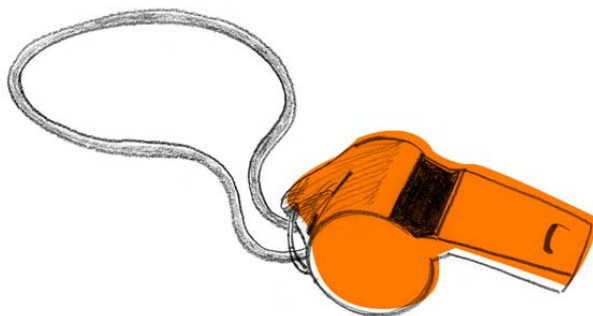
# Почему риск - менеджмент?

Для того, чтобы получить понимание сложившихся практик риск - менеджмента среди широкого круга организаций Университет Северной Каролины, США при содействии Американского Института Сертифицированных Публичных Бухгалтеров провел исследование текущего состояния контроля над рисками предприятий. В результате было опрошено около 700 компаний. Исследование показало, что более 60% респондентов полагают, что количество и уровень сложности рисков в значительной степени изменились за последние 5 лет. Однако, несмотря на это мнение, 44% респондентов ответили, что в их компаниях отсутствует процесс риск - менеджмента в масштабе предприятия и даже не планируется его внедрение.

В ответ на подобное заявление участников опроса попросили прокомментировать свои ответы. Респонденты называли более чем одну

причину, но наиболее широко распространенный ответ (53% опрошиваемых) следующий: «риски контролируются различными способами, без внедрения системы управления рисками». Следующие по частоте ответы: «нам не было дано указаний изменить наш подход к управлению рисками» (29%) и «слишком сильное давление нужно для внедрения» (24%) – все эти факторы удерживают компании от внедрения процесса управления рисками. В то же время 18% опрошенных вообще заявили, что «они не видят преимуществ, которые смогли бы покрыть затраты на внедрение и дальнейшее поддержание системы управления рисками».

В связи с этим встает вопрос: в чем же реальное преимущество от временных и денежных затрат на внедрение системы риск - менеджмента во время кризиса, когда «урезаются» бюджеты и сокращается персонал?

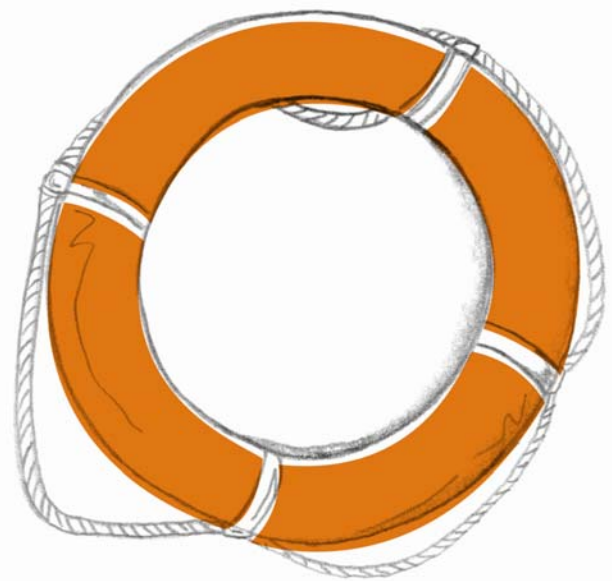


# Кредитный рейтинг может зависеть от наличия системы риск - менеджмента

В сложившейся экономической ситуации получение займов довольно проблематично. Для привлечения источников финансирования компаниям приходится демонстрировать свою кредитоспособность более, чем когда-либо.

Американское рейтинговое агентство Standard&Poor's (S&P) при оценке

кредитоспособности нефинансовых организаций стало прибегать к анализу систем риск - менеджмента. Новый подход агентства S&P предусматривает снижение кредитных рейтингов компаниям, потерпевшим неудачи при внедрении системы риск - менеджмента как формального и стратегического процесса.



# Пересмотрите свой взгляд на риск - менеджмент во время экономического спада

Определить количество всех рисков, которым подвержено предприятие, нелегко. Организации располагают небольшим количеством релевантной информации относительно происхождения некоторых рисков (либо она отсутствует).

К сожалению, это может послужить "камнем преткновения" в процессе риск - менеджмента, который основывается на идентификации всех значительных рисков и их включении в модель риск - менеджмента.

С начала экономического кризиса организации сталкиваются с множеством рисков – некоторые новые, другие стандартные, все они могли быть недооценены или не приняты во внимание в прошлом, когда экономическая

ситуация была стабильна. Во время кризиса компании должны внедрить более детальный и всеобъемлющий подход к выявлению рисков, которые могут потенциально повлиять на достижение поставленных бизнес целей.

Прежде всего, необходимо начать думать по-другому:

- **творчески**
- **абстрактно**
- **целостно**

учитывая все возможные факторы риска на уровне предприятия и бизнес - подразделений, а также другие факторы, которые при комбинации друг с другом могут повлиять на карту рисков предприятия (см. Таблицу - Риски, которые необходимо учитывать в период экономического спада).

# Пересмотрите свой взгляд на риск - менеджмент во время экономического спада (продолжение)

Таблица 1 Риски в условиях экономического спада

Тип риска	Риск	Риск	Риск
Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достоверность отчетности</li> <li>• Финансовая отчетность/ раскрытие информации не соответствует принципам бухучета/ стандартам отрасли</li> <li>• Недостаточная ликвидность</li> <li>• Недостаточная надежность систем, в которых формируется финансовая отчетность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабые места в системе безопасности</li> <li>• Несоответствующая запись/ контроль над финансовой информацией</li> <li>• Неадекватные оценки</li> <li>• Конвертация иностранных валют</li> <li>• Кредитный риск</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Риски по внебалансовым операциям</li> <li>• Риск ответственности за качество продукции</li> <li>• Риск применения некорректной налоговой ставки</li> <li>• Несоответствующее одобрение транзакций</li> <li>• Неспособность привлечь капитал</li> <li>• Риск связанный с активами/обязательствами</li> <li>• Инвестиционный риск</li> </ul>
По соблюдению требований	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несоответствие требованиям ТК</li> <li>• Загрязнение окружающей среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мошенничество</li> <li>• Неспособность выполнить контрактные обязательства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несоответствие требованиям законодательства</li> </ul>
Стратегические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поглощения и стратегические альянсы</li> <li>• При стратегическом планировании не учитываются внешние факторы</li> <li>• Новые продукты и услуги</li> <li>• Недовыполнение требований клиента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утрата ключевых клиентов</li> <li>• Давление конкурентов</li> <li>• Ценовое давление на потребителя</li> <li>• Концентрация бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия дистрибуции</li> <li>• Риск потери репутации</li> <li>• Исследования и разработки</li> <li>• Несоответствующая структура и практики управления</li> </ul>
Операционные	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утрата ключевых сотрудников</li> <li>• Перебои в цепочке поставок</li> <li>• Устаревшие технологии</li> <li>• Недостаточная информация в части управления технологиями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Природные катастрофы</li> <li>• Теракты</li> <li>• Аутсорсинг</li> <li>• Нарушение безопасности</li> <li>• Отсутствие планирования непрерывности бизнеса/ восстановления после катастроф/аварий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качество услуг</li> <li>• Управление проектами/изменениями и</li> <li>• Прерывание деятельности/ отказ систем</li> <li>• Недостаточный контроль за исполнением контрактов</li> <li>• Риск недостаточного контроля за процессами</li> </ul>

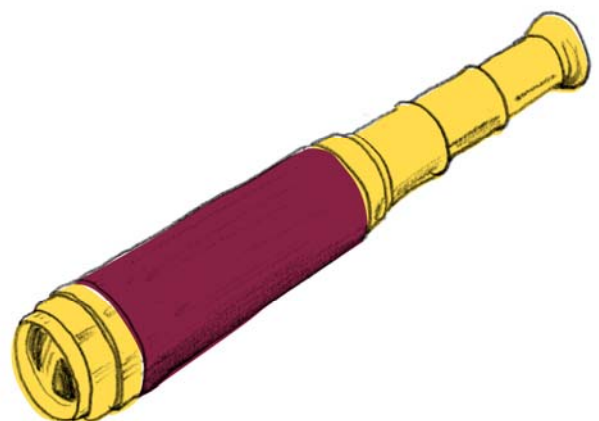
# Как система управления рисками содействует в построении сильного корпоративного управления и соблюдения нормативных и внутренних требований компаний

В настоящее время акционеры и всевозможные регуляторы требуют большей корпоративной прозрачности, делая сильное корпоративное управление необходимым компонентом каждой компании.

Система управления рисками может внести ощутимый вклад для создания успешного, соответствующего требованиям и эффективного корпоративного управления, помогая компаниям лучше понять и оценить

риски, которые мешают достижению стратегических целей.

Более того, система управления рисками предоставляет информацию, которая помогает оценить эффективность деятельности компании, определить узкие места в системе внутреннего контроля и улучшить процедуры компании в отношении соблюдения нормативных и внутренних требований.



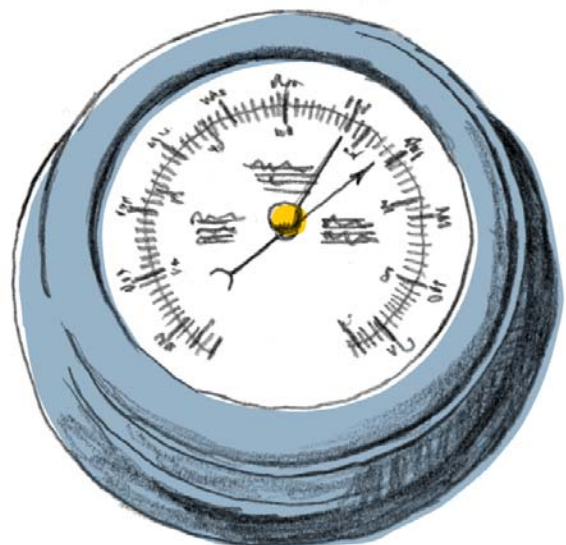
# Определение стратегических возможностей через эффективную систему управления рисками

Исторически риск-менеджмент в основном рассматривался как процесс устранения или снижения негативных последствий. Однако многие компании стали понимать, что такой подход слишком узкий и/или ограничивает возможности компании в достижении поставленных целей. Таким образом, риск следует рассматривать не только как негативное событие несущее потенциальные угрозы для компании, но и как потенциально позитивный фактор. Принимая и управляя рисками, компании получают возможность оценить вероятность получения прибыли, приняв риски. Компании имеют возможность увеличить свою прибыль и акционерную стоимость, лимитируя одни риски и принимая другие.

Риск должен приниматься во внимание и измеряться не только при принятии

повседневных решений, но и при любых нововведениях. Такой подход к риск-менеджменту является наиболее полным и включает стратегический риск-менеджмент, а также рассмотрение рисков в процессе стратегического планирования.

Компании должны рассматривать риск как потенциальную возможность, при этом учитывать и рассматривать вероятные негативные последствия. Успех компании будет зависеть от способности на постоянной основе оценивать ожидаемый риск против будущих выгод. Успешные компании нуждаются в полном понимании риск-менеджмента и внедрении системы риск-менеджмента, которая дает анализ и оценку, какие риски следует избегать, а какие использовать в своих целях.



# Полезные советы

Это просто - отвергнуть любой новый процесс как ненужные накладные расходы в период кризиса. Однако система управления рисками при правильном внедрении не только предоставляет более качественную информацию о рисках для принятия решений, но и дополняет другие процедуры компании, осуществляемые для соблюдения требований различных регуляторов.

При создании системы риск - менеджмента существует несколько полезных советов, которые компании следует принять во внимание. Они включают в себя:

1. Четко определите риск-аппетит компании и информируйте о нем сотрудников
2. Создайте и задокументируйте систему риск - менеджмента
3. Введите единое понятие рисков, определите и прокоммуницируйте роли и ответственность сотрудников в системе риск - менеджмента
4. Максимально используйте ИТ технологии
5. Принимайте во внимание риски при стратегическом планировании и принятии решений

**Когда система риск – менеджмента внедрена правильно, она дает организации возможность инвестировать в риски для улучшения своих показателей, строит основу для конкурентных преимуществ и, в конечном счете, делает компанию лидером рынка.**



**Анна Засимова**

Директор отдела управления рисками  
ЗАО «Грант Торнтон»

Данный документ является кратким переводом на русский язык исследования, проведенного Grant Thornton US "Enterprise risk management: Create value in a volatile economy"

Если у вас возникли вопросы, связанные с представленными материалами, обращайтесь к специалистам нашей фирмы или присылайте свое сообщение по электронной почте по адресу: [grant.thornton@gtrus.com](mailto:grant.thornton@gtrus.com)

## Управление рисками

[www.gtrus.ru](http://www.gtrus.ru)

© 2009 Грант Торнтон ЗАО  
Все права защищены

ЗАО "Грант Торнтон" является российским членом Грант Торнтон Интернешнл Лтд  
Грант Торнтон Интернешнл - одна из ведущих международных организаций, объединяющей независимые аудиторские и консультационные фирмы