Идентификация и оценка рисков предприятия

Павел Иванов Руководитель направления Департамента управленческого консалтинга







Понятие риска

Риск — это угроза того, что какое-нибудь событие, действие или неспособность к действию неблагоприятно скажутся на способности организации эффективно реализовать ее бизнес-задачи и стратегические планы.





Востребованность осознанного управления рисками

- Изменения в законодательстве
- Давление со стороны внешних пользователей и контрагентов
- Увеличение общей неопределенности в деловом мире
- Желание быть спокойным за судьбу собственного бизнеса







Формальный или неформальный подход

Формальный подход

- Наличие системы управления рисками – требование контролирующих органов
- Отчет о выявленных рисках «ложится в стол»
- Систематическая работа по управлению рисками не ведется

Неформальный подход

- Система управления рисками используется как управленческий инструмент для целей повышения стоимости бизнеса
- Осуществляется на регулярной основе мониторинг выявленных и выявление новых рисков, контролируется ход реализации намеченных мероприятий







Традиционный подход

- Выявление периодических рисков, имеющих место на предприятии
- Отсутствует системное понимание взаимосвязи рисков
- Результаты анализа рисков не учитываются при принятии стратегических решений
- Фокус на балансовой стоимости активов вместо экономической выгоды

Традиционный или комплексный подход

Комплексный подход

- Риск менеджмент системный, комплексный и интеграционный процесс
- Оценка риска и мероприятия по его снижению осуществляются с целью принятия адекватных бизнес-решений
- При принятии управленческих решений учитываются потенциальные риски компании
- Одновременное сокращение риска всех подразделений организации с учетом установленных приоритетов







Виды рисков

Отсутствие спроса

Дефицит кадров

Конкуренция

Внешняя

Уход ключевых сотрудников Проблемы транспортировки

Стратегические

Недружественное поглощение

Устаревщая технология

шая технология Порча товара при хранении Внутренняя среда

Избыточное кредитование

Неплатеже способность дебиторов

Финансовые

Валютные курсы Процентные ставки Операционные

Закупки

Перерасход сырья

Продажи

Сбой информационной системы Аварии

Опасности

Стихия

Преступления

Судебные иски

среда



Риски соответствия (Compliance)





Формирование карты рисков







Основные термины

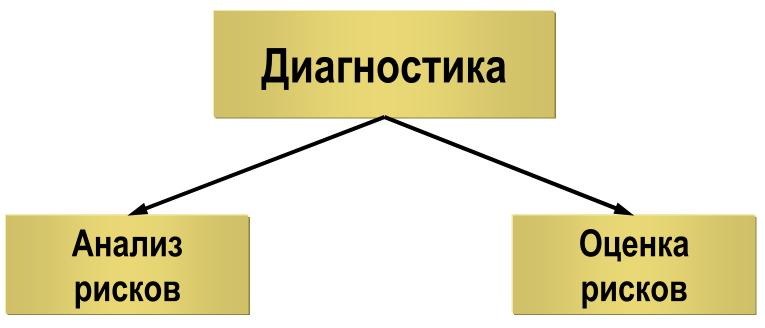
- Риск комбинация вероятности события и его последствий
 - Вероятность степень возможности наступления события.
 Выражается действительным числом в диапазоне от 0 до 1
 - Последствие результат события
 - Событие наступление определенного стечения обстоятельств
- Толерантность критерий оценки существенности риска для компании
 - определяется, например, как доля от стоимости чистых активов, выручки или чистой прибыли компании







Диагностика рисков



- 1. Идентификация рисков
- 2. Описание рисков

- 1. Определение вероятности
- 2. Определение ущерба







Методы выявления и оценки рисков

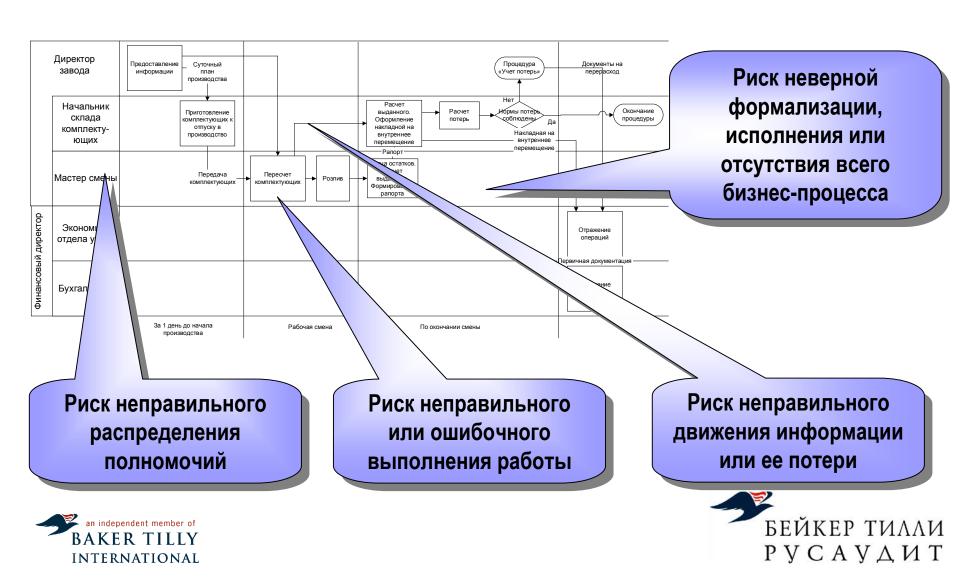
- СТАТИСТИЧЕСКИЕ
 - VaR (CFaR)
 - Stress Testing
- АНАЛИТИЧЕСКИЕ
 - Финансовый анализ
 - Анализ документации
 - Анализ бизнес-процессов
 - Benchmarking
 - Факторный анализ



- ЭКСПЕРТНЫЕ
 - Анкетирование
 - Интервью
 - Построение карты рисков

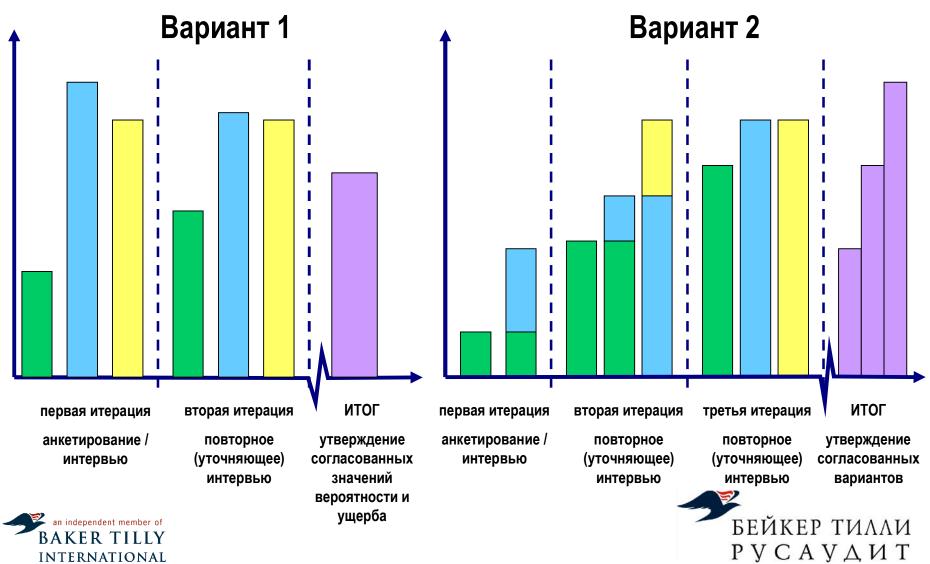


Идентификация рисков: анализ исполнения бизнес-процессов





Идентификация рисков: проведение интервью





Оценка вероятности

Описание	Значение	
Малая вероятность наступления события в течение 10 лет	Менее 2% (низкая)	
Имеется вероятность наступления события в течение 10 лет	От 2 до 25% (приемлемая)	
Событие может происходить каждый год	От 25 до 75% (высокая)	
Малая вероятность избежать наступление события в течение года	Свыше 75% (очень высокая)	

для разового события возможна оценка вероятности как степени уверенности в наступлении его на оперативном горизонте (3-5 лет)

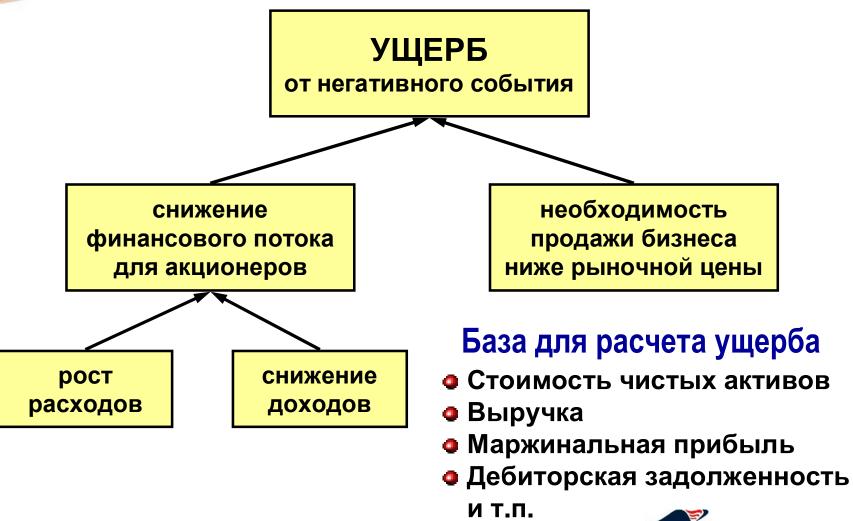




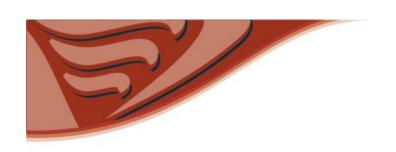


Оценка ущерба

БЕЙКЕР ТИЛЛИ Р V C A V Д И Т







Пример оценки рисков

Финансовые риски

Nº	Наименование риска	Описание риска	Вероят-	Ущерб
1	Избыточное кредитование	Удорожание на 2% заемного капитала в результате привлечения крупных кредитов и невозможности полностью использовать полученные средства.	50%	8 млн. руб.
2	Финансовая	Потеря 50% просроченной дебиторской задолженности в результате банкротства контрагента		
	I VAUTNAFAUTAD I '' '	Падение выручки в результате неплатежеспособности крупного покупателя. Потеря 5% маржинальной прибыли.	40%	35 млн. руб.
3				

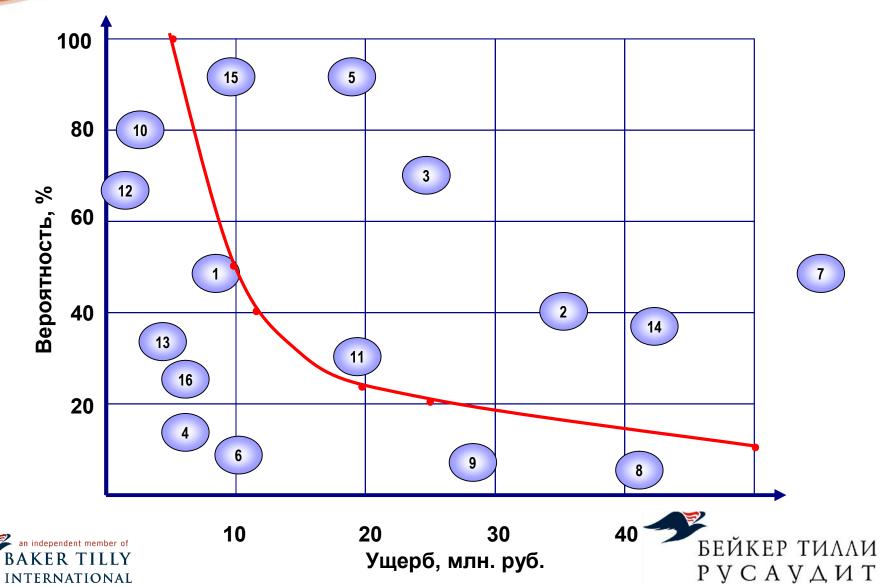
ЭТО ВАШ ДОКУМЕНТ





5

Пример карты рисков





Карта рисков – коллективное творчество

1

Собственник / Генеральный директор

2

Топ-менеджмент

3

Независимый консультант

КАРТА РИСКОВ







Управление предприятием с использованием карты рисков







Методы управления рисками

- избежание риска
 ПЕРЕДАЧА РИСКА
 - отказ от проекта
 - продажа актива
 - выход из рынка
- УДЕРЖАНИЕ РИСКА СНИЖЕНИЕ РИСКА
 - осознанное принятие
 - самострахование

- страхование
- хеджирование
- аутсорсинг

- диверсификация
- установка лимитов
- мониторинг







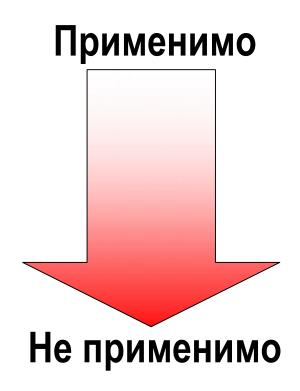
Применимость страхования к различным видам рисков

Опасности

Финансовые

Операционные

Стратегические

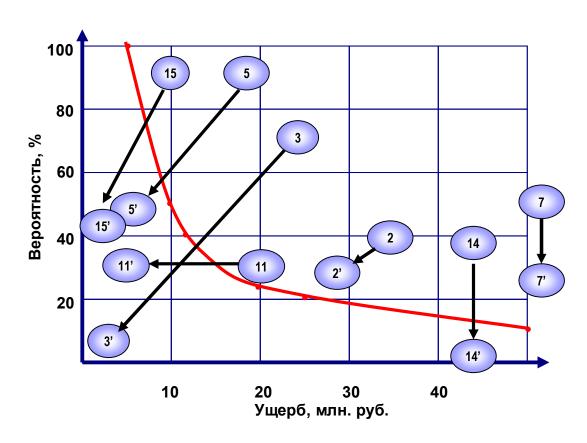








Управление рисками



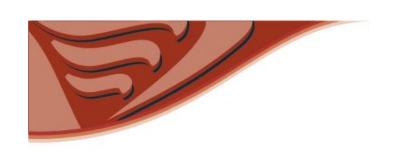
Шаг 1. Выбираются наиболее значимые риски (риски выше линии толерантности)

Шаг 2. Разрабатывается программа мероприятий по снижению рисков

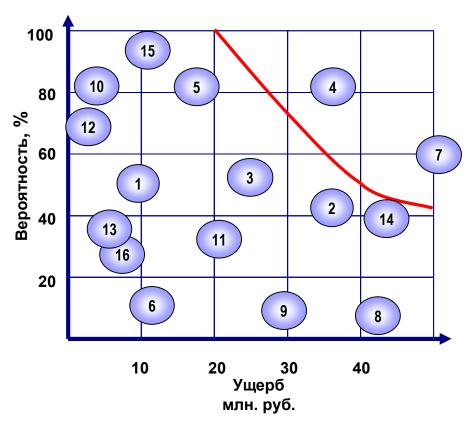
Шаг 3. Оцениваются значения вероятностей и ущерба для рисков после реализации мероприятий

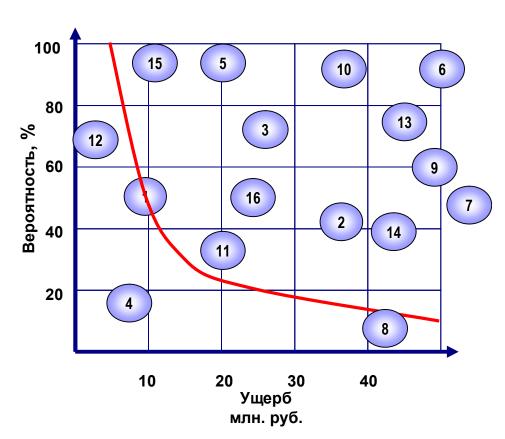






Рисковое поле бизнеса и толерантность к риску











Определение приоритетов

С точки зрения необходимых ресурсов мероприятия делятся на

- требующие только организационных преобразований (регламентация тендерных процедур)
- требующие незначительного финансирования (установка / замена КИПиА в «тонких местах»)
- **требующие значительных инвестиций** (модернизация основного производственного оборудования)

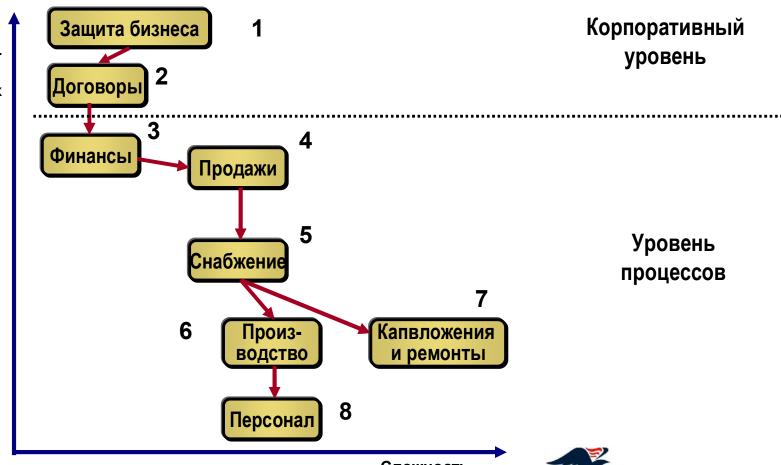






Масштаб проблем и затраты на их решение

Масштабы возможных потерь материальных и финансовых ресурсов

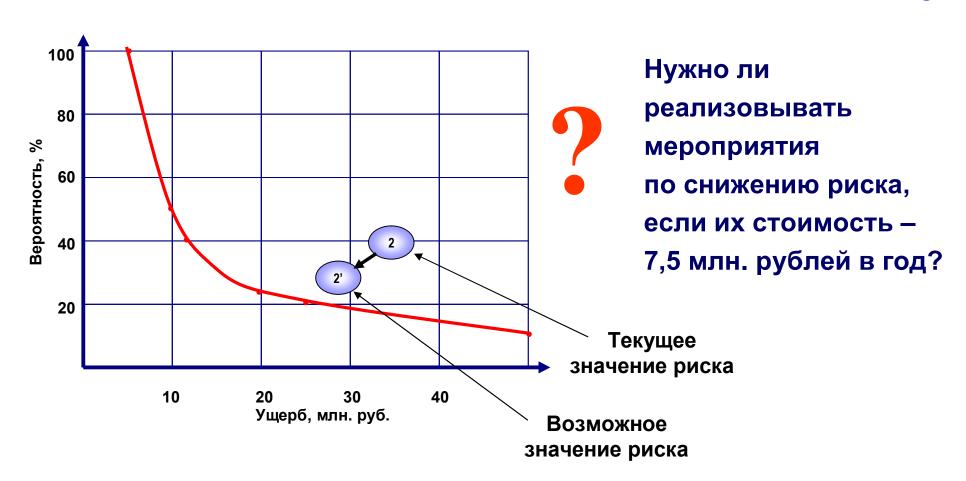




Сложность выполняемых операций



Методы управления должны быть адекватны риску









Спасибо за внимание!

Павел Иванов Руководитель направления Департамента управленческого консалтинга

www.russaudit.ru

+7 (495) 788-09-06



