

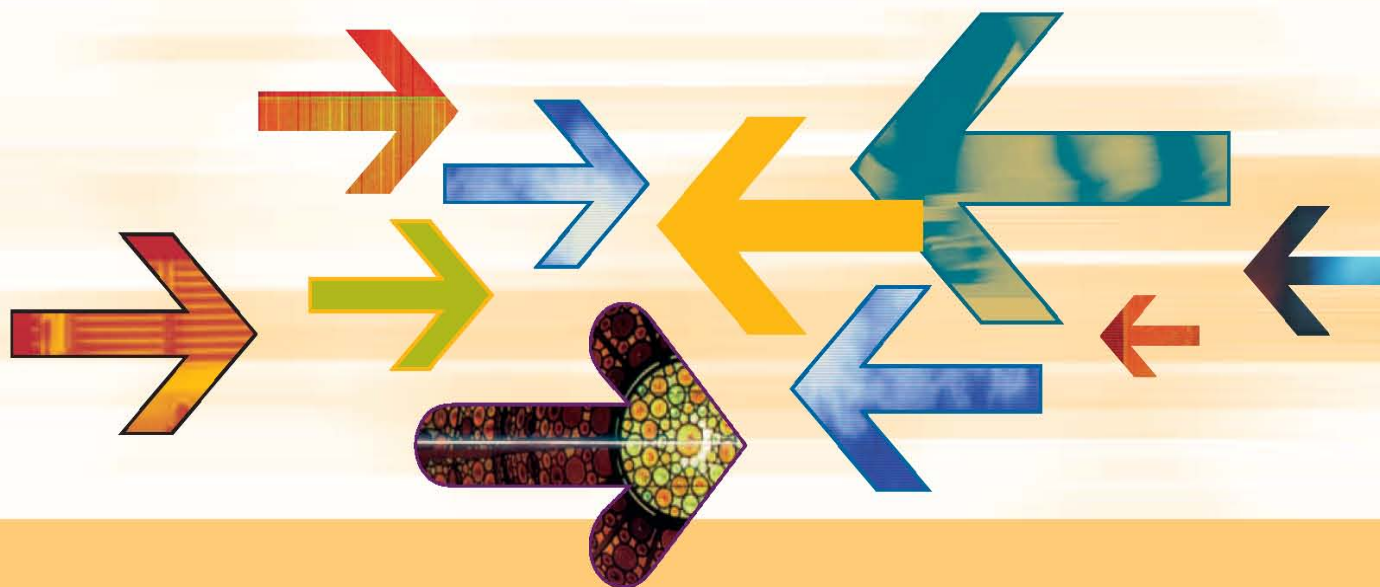


ФЕДЕРАЦИЯ
ЕВРОПЕЙСКИХ
АССОЦИАЦИЙ
РИСК МЕНЕДЖЕРОВ



РУССКОЕ ОБЩЕСТВО
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ





Вступление.

Стандарты управления рисками (Risk Management Standards) – это результат совместной работы нескольких ведущих организаций, занимающихся вопросами риск менеджмента в Великобритании – Института Риск Менеджмента (IRM), Ассоциации Риск Менеджмента и Страхования (AIRMIC), а также Национального Форума Риск Менеджмента в Общественном Секторе.

В разработку стандартов большой вклад внесли профессиональные организации, занимающиеся вопросами управления рисками и проявляющие интерес к тематике риск менеджмента.

Риск менеджмент это быстро развивающееся направление. Существует множество описаний различных видов того, что включает в себя понятие риск менеджмента, как им руководствоваться и с какой целью. Принятие стандартов необходимо для достижения согласия по нескольким вопросам, а именно:

- Используемая терминология
- Процесс практического применения риск менеджмента
- Организационная структура риск менеджмента
- Цель риск менеджмента

Особенно важно понимание того, что стандарты управления рисками включают в себя как «положительные», так и «негативные» аспекты риска для организации.

Риск менеджмент – это не просто инструмент для коммерческих и общественных организаций. В первую очередь, это руководство для любых действий, как в краткосрочном, так и в долгосрочном разрезе жизнедеятельности организации. Понятие риск менеджмента включает в себя анализ и оценку сильных и слабых сторон организации в самом широком смысле, с точки зрения взаимодействия со всевозможными контрагентами.

Существует множество путей достижения целей риск менеджмента и поэтому практически невозможно объединить все направления в единый документ. Настоящие стандарты управления рисками не являются узко специализированными нормативами. Разработанные стандарты основаны на наиболее оптимальных решениях различных организаций, что, соответственно, дает возможность для их широкого применения.

При разработке стандартов управления рисками использовалась терминология Международной Организацией по Стандартизации ISO/IEC Guide 73 Risk Management.

Принимая во внимание быстрое развитие и широкое распространение идей риск менеджмента, разработчики стандартов приветствуют любые замечания или дополнения к данному документу со стороны любых организаций.



1. РИСК

Риск – это комбинация вероятности события и его последствий (ISO/IEC Guide 73).

Любые действия приводят к событиям и последствиям, которые могут представлять собой как потенциальные «положительные» возможности, так и «опасности» для организации.

В настоящее время риск менеджмент включает в себя понятия положительного и негативного аспектов риска. Стандарты управления рисками, соответственно, рассматривают риск с этих позиций.

2. РИСК МЕНЕДЖМЕНТ

Риск менеджмент является центральной частью стратегического управления организации. Это процесс, следуя которому организация системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага и, соответственно, всей деятельности в целом.

Основная задача риск менеджмента – это идентификация, оценка, анализ и управление рисками. Риск менеджмент представляет собой постоянный и развивающийся процесс, который анализирует развитие организации в движении, а именно прошлое, настоящее и будущее организации в целом.

Риск менеджмент должен быть инкорпорирован в общую культуру организации, принят и одобрен руководством, а затем донесен до каждого сотрудника организации как общая программа развития с постановкой конкретных задач на местах.

Риск менеджмент как единая система управления рисками должна включать в себя программу контроля над выполнением поставленных задач, оценку эффективности проводимых мероприятий, а также систему поощрения на всех уровнях организации.

2.1 Внутренние и внешние факторы

Риски, которым подвержена организация, могут возникать в силу как внутренних, так и внешних факторов. Нижеприведенная диаграмма показывает ключевые риски, возникающие в силу внутренних и внешних факторов. Риски могут быть дифференцированы по следующим категориям – стратегические, финансовые, операционные опасности.





2.2. Процесс риск менеджмента

Риск менеджмент защищает цели и задачи организации и, соответственно, способствует ее капитализации, развитию и имиджу в силу:





3. ДИАГНОСТИКА РИСКА

Согласно стандартам ISO/IEC, оценка риска представляет собой анализ риска и измерение риска.

4. АНАЛИЗ РИСКА

4.1. Идентификация риска

Идентификация риска представляет собой процесс выявления подверженности организации неизвестности, что предполагает наличие полной информации об организации, рынке, законодательстве, социальном, культурном и политическом окружении.

Для идентификации риска необходим методологический подход с тем, чтобы выявить максимальное число рисков, которым подвержена организация во всех сферах деятельности.

Бизнес процессы любой организации могут быть классифицированы по различным параметрам, например:

- **Стратегические** - долгосрочные цели организации, а именно вопросы наличия капитала, политические риски, изменения законодательства, репутация и имидж, изменения в окружающей среде
- **Операционные** - каждодневные вопросы, решение которых ведет к достижению стратегических целей
- **Финансовые** - контроль финансов организации, эффект внешних факторов как наличие кредитных средств, изменения курса валют, движение процентной ставки и т.д.
- **Управление знаниями и информацией** - интеллектуальная собственность, а именно контроль над источниками информации, хранением и использованием информации, коммерческая тайна и использование современных технологий для эффективного пользования знаниями и информацией, которой обладает организация
- **Соответствие законодательству** - соответствие законодательству в части охраны труда, охраны окружающей среды, прав потребителей, техники безопасности и т.д.

Идентификация рисков организации, как правило, осуществляется независимыми консультантами. Однако понимание и анализ рисков «собственно» организацией имеет огромное значение для успешного процесса управления рисками.



4.2 Описание риска

Описание риска представляет собой подробное описание выявленных исков в определенном формате, что позволяет провести дальнейший, качественный анализ риска.

Описание риска может быть представлено в виде таблицы:

Таблица 4.2.1. – Описание риска

1. Наименование риска	
2. Сфера риска	Описание событий, размер, тип, количество и сферы воздействия
3. Тип риска	Стратегические, операционные, финансовые, знания/информация, соответствие законодательству
4. Заинтересованные лица	Заинтересованные лица и их ожидания
5. Количественное выражение риска	Важность, вероятность, последствия
6. Приемлемость риска	Возможные убытки и их финансовое значение Цена риска Вероятность и размер вероятных убытков/прибыли Цели контроля над риском и желаемый уровень исполнения поставленных задач
7. Управление риском и механизмы контроля	Действующие методы/практика управления риском Уровень надежности существующей программы контроля над риском Существующие ответы/протоколы учета и анализа контроля над риском
8. Возможности для улучшения	Рекомендации по управлению риском
9. Стратегические и управленческие изменения	Определение степени ответственности (функции) за разработку и внедрение стратегии/управления риском



4.3 Измерение риска

Измерение риска может быть количественным, качественным или смешанным. Различные организации применяют разные методы измерения последствий и вероятностей событий. Для многих организаций достаточно использовать трехмерный метод оценки последствий – высокий уровень, средний, низкий. Некоторые организации для определения вероятности события так же применяют трехмерный метод оценки, однако он требует иных опасностей и возможностей:

Таблица 4.3.1. - Последствия (опасности и возможности)

Высокий	Финансовые последствия не превысят \$X Существенное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации Существенная обеспокоенность заинтересованных лиц
Средний	Финансовые последствия находятся в пределах \$X и \$Y Умеренное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации Умеренная обеспокоенность заинтересованных лиц
Низкий	Финансовые последствия ниже \$Y Слабое влияние на стратегическое развитие и деятельность организации Слабая обеспокоенность заинтересованных лиц

Таблица 4.3.2 - Вероятность события (угроза)

Оценка вероятности	Описание	Индикаторы
Высокая (вероятно)	Вероятность наступления каждый год или вероятность наступления события больше чем 25%	Потенциальная вероятность того, что событие наступит несколько раз в течение определенного периода времени (например, 10 лет). Событие произошло недавно.
Средняя (возможно)	Существует вероятность наступления события в течение 10 лет или вероятность наступления меньше чем 25%	Событие может произойти несколько раз в течение определенного периода времени. Сложно контролировать в силу влияния внешних факторов. Существует история наступления события.
Низкая (отдаленно)	Практически отсутствует вероятность наступления события в течение 10 лет или вероятность наступления меньше чем 2%	Событие не наступало. Вероятность наступления события мала.



Таблица 4.3.3. -Вероятность события (возможности)

Оценка вероятности	Описание	Индикаторы
Высокая (вероятно)	Положительные результаты вероятно наступят в течение года или вероятность положительного результата выше чем 75%.	Четкая и определенная возможность, наступление результата возможно в краткосрочный период при использовании существующих бизнес процессов.
Средняя (возможно)	Возможные положительные результаты в течение года с вероятностью наступления 25% – 75%.	Возможности достижимы при планомерном и четком руководстве. Дополнительные возможности, которые вытекают из существующих планов.
Низкая (отдаленно)	Положительные результаты может быть наступят в скором времени или вероятность наступления положительных результатов меньше чем 25%	Вероятные возможности, которые требуют дополнительных исследований. Возможности, которые мало вероятны с точки зрения существующего менеджмента

4.4 Методы и технологии анализа риска

Существует достаточно большое количество методов и технологий анализа риска. Например:

- Маркетинговые исследования
- Тестирование
- Анализ бизнес процессов
- Дерево событий
- SWOT анализ (Сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы)
- Статистический анализ
- Моделирование существующих вариантов
- Измерение основных тенденций и дисперсии
- Анализ угроз
- Дерево ошибок
- и др.



4.5 Карта риска (Risk Profile)

Описание риска служит основой для формирования «карты риска» организации, который обобщает данные об описании риска, действующих механизмов контроля, планируемых мероприятиях по снижению уровня риска, ответственных за мероприятия. Формирование «карты риска» позволяет четко сформулировать приоритетные направления в части управления рисками, определить наиболее эффективные методы контроля.

5. ОЦЕНКА РИСКА

Оценка риска может быть количественной, качественной или смешанной. Различные организации применяют различные методы измерения последствий и вероятностей событий. Для многих организаций достаточно использовать трехмерный метод оценки последствий – высокий уровень, средний, низкий. Например:

Высокий	<p>Финансовые показатели последствия не превысят \$X</p> <p>Существенное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации</p> <p>Существенная обеспокоенность заинтересованных лиц</p>
Средний	<p>Финансовые последствия находятся в пределах \$X и \$Y</p> <p>Умеренное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации</p> <p>Умеренная обеспокоенность заинтересованных лиц</p>
Низкий	<p>Финансовые последствия ниже \$Y</p> <p>Слабое влияние на стратегическое развитие и деятельность организации</p> <p>Слабая обеспокоенность заинтересованных лиц</p>

6. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

Мероприятия представляют собой процесс выбора и применения методов изменения степени риска. Мероприятия включают в себя контроль риска, мероприятия по предупреждению риска, передача и финансирование риска.

Внимание: В настоящем документе под финансированием риска понимается финансирование последствий риска. В большинстве других документов, под финансированием риска подразумевается финансирование расходов на мероприятия по снижению степени подверженности рискам (ISO/IEC Guide 73)



Любая система мероприятий должна быть направлена на обеспечение следующего минимума:

- Надежность и эффективность работы организации
- Эффективность внутреннего контроля
- Соответствие законам и нормативам

Мероприятия по управлению рисками обеспечивают надежность и эффективность деятельности организации посредством определения тех рисков, которые требуют внимания руководства и определения приоритетов рисков с точки зрения целей организации.

Эффективность внутреннего контроля определяется как степень снижения или предупреждения риска методами, предлагаемыми внутренним контролем. Методы контроля оцениваются в сравнении между отсутствием мероприятий и стоимостью предлагаемых мероприятий.

Соответствие деятельности организации действующему законодательству не предполагает каких-либо вариантов, кроме соблюдения его требований.

Основой финансирования рисков является страхование. Однако необходимо отметить, что некоторые риски организации не подлежат страхованию.

7. ОТЧЕТ О РИСКАХ

7.1 Внутренний отчет

Различные уровни управления организацией требуют различной детализации информации о рисках:

Совет директоров (руководство) организации должен:

- *знать о рисках, с которыми сталкивается организация;*
- *следить за выполнением программы управления рисками;*
- *знать антикризисную программу; поддерживать имидж организации;*



- руководствоваться принципами управления рисками при решении об инвестициях;
- четко формулировать свою позицию в вопросах управления рисками организации;
- обеспечить должный уровень осведомленности менеджмента организации о поставленных целях и задачах в вопросах управления рисками.

Структурная единица организации должна:

- четко знать риски, которые попадают в сферу непосредственной деятельности;
- иметь четкие индикаторы процесса, которые позволяют осуществлять постоянный мониторинг эффективности программы управления рисками;
- систематично отчитываться перед руководством о работе в рамках выполнения программы управления рисками.

Каждый сотрудник организации должен:

- понимать свой вклад в общую программу управления рисками;
- понимать значение системы управления рисками для корпоративной культуры;
- своевременно докладывать своему непосредственному руководству о всех изменениях или отклонениях в программе управления рисками.

7.2 Внешний отчет

Любая организация сталкивается с необходимостью предоставления информации о действующей программе управления рисками внешним контрагентам. Очень важно предоставить полную и ясную картину о том, как организация решает вопросы охраны труда, промышленной безопасности, охраны окружающей среды и т.д.

В настоящее время все большее внимание со стороны внешних контрагентов уделяется таким моментам, как действующие в организации принципы управления рисками, методы идентификации и анализа рисков, мероприятия по контролю над рисками, а так же система мониторинга с целью обеспечения быстрой и адекватной реакции организацией на «негативные» последствия различных рисков.



8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И РИСК МЕНЕДЖМЕНТ

8.1 Программа управления рисками

Для успешной реализации программы управления рисками в организации должны быть разработаны и формализованы основные нормативные документы, а именно:

- *должностные обязанности;*
- *положение и организационная структура подразделения управления рисками;*
- *положения о внутреннем аудите, включающим ответственность над контролем процедур управления рисками и др.*

Успех программы управления рисками зависит от таких факторов как:

- *понимание проблем и поддержка программы управления рисками со стороны руководства организации;*
- *распределение зон ответственности в рамках всей организации;*
- *обучение персонала и повышение уровня осознания важности вопросов управления рисками среди всех работников организации.*

8.2 Роль Совета Директоров

Совет Директоров организации ответственен за выработку общей стратегии развития организации. В этой связи, Совет Директоров обязан как минимум:

- *определить и оценить риски, которые могут привести к «негативным» последствиям для организации;*
- *определить вероятность наступления «негативных» последствий;*
- *выработать политику в отношении тех рисков, которые являются неприемлемыми для организации;*
- *сформировать стратегию действий с целью минимизации «негативных» последствий;*
- *оценить эффективность выбранной политики;*
- *оценить эффективность программы управления рисками в целом;*
- *определить значение и эффект принимаемых решений в вопросах управления рисками на долгосрочное развитие организации.*



8.3. Роль структурной единицы

Роль каждой структурной единицы организации заключается в следующем:

- *ответственность за каждодневную реализацию программы управления рисками;*
- *повышение уровня осознания важности вопросов риск менеджмента внутри организации;*
- *воплощение принципов общей политики управления рисками в жизнь;*
- *регулярный мониторинг состояния дел, обмен мнением и опытом с другими структурными подразделениями организации;*
- *ответственность за соответствующий процесс идентификации и анализа риска на самой ранней стадии реализации нового проекта и доведения сведений до соответствующих руководителей организации.*

8.4. Роль Риск Менеджера

В зависимости от размера организации функции риск менеджера могут быть возложены на одного специалиста или на целое отдельное структурное подразделение.

Основными функциями риск менеджера являются:

- *разработка программы управления рисками;*
- *реализация программы управления рисками;*
- *работа по повышению уровня осведомленности по вопросам управления рисками среди работников организации;*
- *мониторинг эффективности реализации программы управления рисками и внесение ответствующих изменений;*
- *координация взаимодействия различных структурных подразделений организации;*
- *разработка программ снижения внеплановых потерь и мероприятий по поддержанию непрерывности бизнес процессов;*
- *подготовка отчетов для Совета Директоров и внешних контрагентов*



8.5 Роль Внутреннего аудита

В настоящее время особое значение в организациях имеет служба внутреннего аудита, основными задачами которого является:

- *поддержка процесса риск менеджмента в организации;*
- *аудит эффективности действующей программы управления рисками;*
- *поддержка методов программы управления рисками;*
- *участие в процессе обучения и повышения уровня осознания важности вопросов управления рисками в организации;*
- *содействие в подготовке и презентации ответов для Совета Директоров и внешних контрагентов.*

9. МОНИТОРИНГ

Эффективность управления рисками во многом зависит от способов (методов) контроля и своевременного оповещения обо всех изменениях в программе управления рисками организации. Постоянный (надлежащий) мониторинг позволит:

- анализировать эффективность используемых мероприятий по изменению степени риска;
- обеспечить надлежащий уровень (достоверность) информации;
- накапливать необходимые знания (опыт) для последующих шагов (принятия решений) при анализе и оценке риска и, соответственно, методов и способов управления.

Процесс мониторинга имеет огромное значение с точки зрения своевременного внесения необходимых корректировок и изменений в программу управления рисками. Кроме того, мониторинг обеспечивает необходимой информацией для оценки эффективности мероприятий по снижению степени подверженности определенным рискам, а также эффективности используемых способов финансирования рисков. Качественный мониторинг дает возможность идентифицировать и анализировать риски организации на профессионально высоком уровне.



AGERS - Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros
Príncipe de Vergara, 86 - 1ª Esc., 2º Izda.- 28006 Madrid - SPAIN
Tel: + 34-91-562.84.25- Fax: + 34-91-561.54.05- Email: gerencia@agers.es



AIRMIC - The association of Insurance and Risk Managers
Lloyd's Avenue, 6 - London EC3N3AX - UK
Tel: + 44-207-480.76.10 - Fax: + 44-207-702.37.52 - Email: enquiries@airmic.co.uk
Web: www.airmic.com



AMRAE - Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
Avenue Franklin Roosevelt, 9-11 - 75008 Paris - FRANCE
Tel: + 33-1-42.89.33.16 - Fax: + 33-1-42.89.33.14 - Email: amrae@amrae.asso.fr
Web: www.amrae.asso.fr



ANRA - Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali
Viale Coni Zugna, 53 - 20144 Milano - ITALY
Tel: + 39-02-58.10.33.00 - Fax: + 39-02-58.10.32.33 - Email: anra@betam.it - Web: www.anra.it



APOGERIS - Associação Portuguesa de Gestão de Riscos e Seguros
Avenida da Boavista, 1245, 3a Esq. - 4100-130 Porto - Portugal
Tel: (+351) 22 608 24 62 - Fax: (+351) 22 608 24 73 - E-mail: anfernandes@sonae.pt



BELRIM - Belgian Risk Management Association
Rue Gatti de Gamond, 254 - 1180 Bruxelles - BELGIUM
Tel: + 32-2-380.03.94 - Fax: + 32-2-370.34.93 - Email: info@belrim.com - Web: www.belrim.com



bfV - Bundesverband firmenverbundener Versicherungsvermittler und -Gesellschaften E. V.
Hattenbergstrasse 10, 55122 Mainz - D
Tel: + 49 - 6131 - 662226 - Fax: + 49 - 6131 - 662059 - Email: johannes.fischer@schott.com
Web: www.bfv-fvv.de



DARIM - Dansk Industris Risk Management Forening
DK-1787 Copenhagen - DENMARK
Tel: + 45-33-77.33.77 - Fax: + 45-33-77.33.00 - Email: bg@di.dk



DVS - Deutscher Versicherungs-Schutzverband e.V.
Breite Strasse 98 - D 53111 Bonn - Germany
Tel: + 49-228-98.22.30 - Fax: + 49-228-63.16.51- Email: info@dvs-schutzverband.de
Web: www.dvs-schutzverband.de



NARIM - Nederlandse Associatie van Risk en Insurance Managers
Postbus 65707 - 2506 EA Den Haag - THE NETHERLANDS
Tel: + 31-70-345.74.26 - Fax: + 31-70-427.32.63 - Email: info@narim.com - Web: www.narim.com



RUSRISK - Russian Risk Management Society
Address Expert Institute, Staraya Ploshchad 10/4, Moscow, 103070, Russia
Phone: +7 (095) 748-4313 - Fax: +7 (095) 748-4316 - Email: sh.tatiana@relcom



SIRM - Swiss Association of Insurance and Risk Managers
Route du Jura, 37- Case Postale, 74 - 1706 Fribourg - SWITZERLAND
Tel: + 41-26-347.12.20 - Fax: + 41-26-347.12.39 - Email: sirm@cfcis.ch - Web: www.sirm.ch



SWERMA - Swedish Risk Management Association
Gränsvägen 15 ^ SE-135 47 Tyresö - Sweden
Phone: +468 742 13 07 - Fax: + 468 798 83 11- E-mail: lani.rcrd@swipnet.se

ALARM - The National Forum for Risk Management in the Public Sector
Queens Drive, Exmouth - Devon, EX8 2AY
Tel: 01395 223399 - Fax: 01395 223304 - Email admin@alarm.uk.com - www.alarm-uk.com



IRM - The Institute of Risk Management
6 Lloyd's Avenue - London EC3N 3AX
Tel: 020 7709 9808 - Facsimile 020 7709 0716 - Email enquiries@theIRM.org - www.theirm.org