



## Управление рисками

Никогда прежде давление, оказываемое на предприятия всех секторов экономики внутренними и внешними факторами и требующее эффективной структуры и процессов управления, не было столь велико. Возросшее внимание регулирующих органов и собственников, сложные экономические условия и получившие широкую огласку неудачи систем управления рисками привели к возникновению ряда вопросов к советам директоров и руководству компаний, в числе которых следующие:

- Располагают ли совет директоров и исполнительное руководство четким и доступным определением риск-аппетита?
- Каким образом управление рисками связано с вознаграждением и мотивацией сотрудников?
- Действительно ли управление рисками включено в процесс повседневного руководства организацией и насколько эффективно управление разными видами рисков и их мониторинг осуществляются во всех структурных подразделениях организации?
- В чем заключается подход организации к управлению рисками и каковы возможности системы управления рисками в области выявления и определения приоритетов различных классов рисков?

### Цели и задачи

Для многих организаций построение системы управления рисками связано непосредственно с решением следующих задач:

- Выявление и оценка рисков – проведение анализа и выявление организационной среды управления рисками, включая внешние угрозы и возможности, сценарный анализ и ключевые категории рисков
- Разработка четкого и доступного определения риск-аппетита и выявление ключевых показателей, которые будут использованы для мониторинга поведения, связанного с принятием риска
- Оценка культуры управления рисками организации и определение областей ее совершенствования
- Интеграция процедур управления рисками в процессы и нормы поведения, принятые в организации, а также определение операционных моделей, политики и процедур.

### Наши услуги

Специалисты компании «Делойт», СНГ в области рисков и систем внутреннего контроля обладают значительным разносторонним отраслевым опытом и готовы предоставить вам действенные варианты решений, а также рекомендации в отношении этих и других задач.

### Выявление и оценка рисков организации

- Содействие в проведении комплексной оценки рисков предприятия, направленной на выявление ключевых рисков, а также, способствующей выработке общего понимания целей и задач на уровне высшего руководства
- Содействие в выявлении и структурировании существующих рисков
- Выявление и оценка стратегических рисков организации, связанных с выбором неоптимальной стратегии и упущением рыночных возможностей, а также стратегических рисков, связанных с реализацией выбранной стратегии

- Разработка карты рисков организации, а также профилей рисков
- Разработка и совершенствование системы управления рисками
- Разработка ключевых регламентирующих документов, определяющих процедурные и методологические подходы к управлению рисками организации – политики по управлению рисками, методологии выявления и оценки рисков и др.
- Разработка подхода к определению уровня риск-аппетита организации и отдельных сегментов бизнеса
- Разработка организационной структуры, распределение ролей и ответственности в рамках системы управления рисками
- Диагностика текущего состояния существующей в организации практики управления рисками, определение желаемого уровня системы, выявление недостатков и разработка действенных шагов по достижению желаемого уровня системы
- Оценка зрелости системы управления рисками и проведение сравнительного анализа существующей в организации практики управления рисками с мировыми лидирующими практиками и требованиями законодательства
- Разработка программы повышения эффективности системы и процессов управления рисками
- Разработка рекомендаций по выбору наиболее эффективных способов реагирования и управления ключевыми рисками; содействие во внедрении разработанных рекомендаций
- Внедрение и поддержка процесса осуществления мониторинга и периодической оценки эффективности функции управления рисками
- Поддержка коммуникации и управление изменениями, сопряженными с внедрением процесса управления рисками
- Управление контрактными рисками; разработка программы управления другими видами рисков.

### Обучающие программы в области управления рисками

- Разработка и проведение обучающих программ по вопросам внедрения и совершенствования системы управления рисками для высшего руководства организации, руководителей среднего звена, владельцев рисков и участников рабочих групп, предоставление обучающих материалов

- Непрерывная консультационная поддержка по возникающим в рамках проекта вопросам.

### Прочие задачи в области управления рисками

- Разработка рекомендаций по интеграции процессов управления рисками в стратегическую и текущую деятельность организации; содействие во внедрении разработанных рекомендаций
- Разработка требований к программному обеспечению по управлению рисками, содействие в выборе автоматизированной системы управления рисками.

Организации выбирают любые из предложенных услуг, исходя из своих от потребностей, заказывают комплексную разработку и внедрение интегрированной системы управления рисками либо формулируют требования к необходимым им услугам согласно собственному видению.

### Подход и опыт «Делойта»

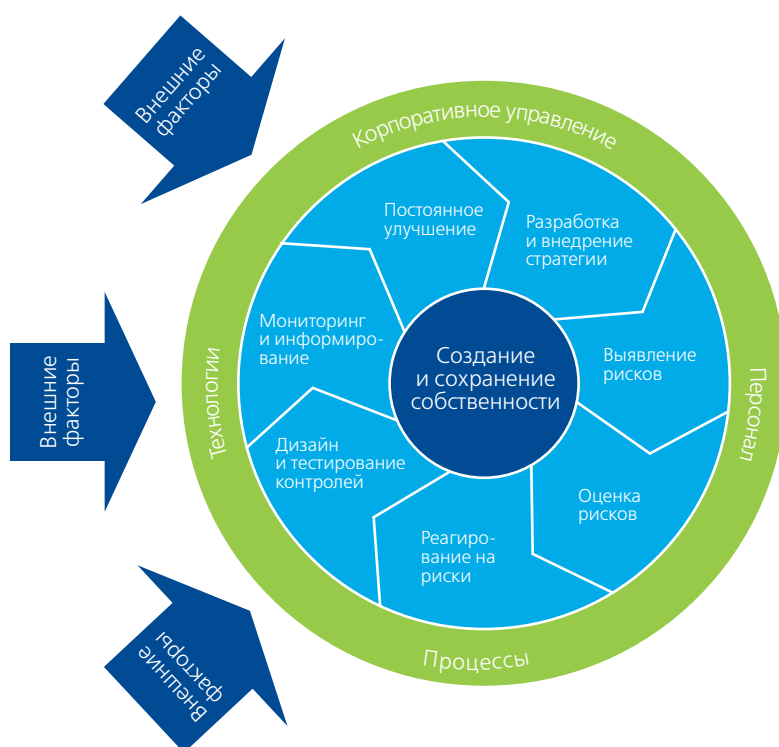
- Консультанты «Делойта» обладают обширным практическим опытом построения, внедрения и совершенствования систем управления рисками
- Подход «Делойта» основан на общепризнанных методиках управления рисками, таких как COSO ERM, AS/NZ 4360 (ISO/DIS 31000), а также методологии «Делойта» Risk Intelligence и практическом опыте реализации проектов в различных организациях
- Наш подход учитывает как общие, так и специфические требования организации, а также включает в себя набор действий, призванных повысить общую результативность проекта
- Привлечение консультантов для решения задач в области управления рисками может варьироваться от разработки методологических документов и построения процесса управления рисками до непосредственного выявления рисков и выработки мер реагирования
- Наш подход фокусируется, прежде всего, на практических аспектах деятельности и может быть использован не только на стратегическом уровне, но также на уровне отдельных бизнес-процессов
- При решении задач по построению системы управления рисками «Делойт» использует специально разработанные методики, способствующие повышению эффективности процесса управления рисками

- Подход «Делойта» к внедрению системы управления рисками предполагает активную коммуникацию со всеми участниками процесса, а также передачу знаний и навыков посредством проведения обучающих программ и семинаров.

### Результаты

В зависимости от целей проекта его результаты могут представлять собой:

- Внедрение интегрированной системы управления рисками и разработку методологии управления рисками
- Разработку и внедрение программы управления отдельными видами риска
- Отчет по результатам оценки зрелости существующей системы управления рисками и рекомендации по ее усовершенствованию
- Реестр и карты стратегических и операционных рисков организации
- Разработку шаблонов документации для документирования результатов процесса управления рисками
- Передачу знаний и поддержание общего уровня осведомленности о рисках среди персонала организации.



# Контакты



**Татьяна Будишевская**

**Менеджер**

Тел.: +7 (495) 787 06 00

доб. 1442

tbudishevskaya@deloitte.ru

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.com/ru/about](http://www.deloitte.com/ru/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» — международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности в более чем 150 странах мира. Около 200 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе.