



Основные шаги на пути создания эффективной системы управления рисками

■ Задачи

- Как организовать эффективный риск-менеджмент в крупных инфраструктурных проектах и повысить управляемость рисков?
- Как сопоставить риски при реализации различных проектов государственно-частного партнерства в разных секторах экономики?
- Как проанализировать варианты разделения рисков между компаниями частного сектора и государством, и выбрать оптимальные?

■ Некоторые клиенты SAS в области управления рисками

- US Bank
- Merrill Lynch
- ABN AMRO
- Barclays Bank
- Citi Group
- Deutsche Bank
- Societe Generale



**THE
POWER
TO KNOW**

Компания SAS предлагает свое видение того, как сфера информационных технологий может помочь и государственному, и частному секторам в решении этих задач и ответах на поставленные вопросы. Для того, чтобы достигнуть достоверных и обоснованных результатов в искусстве анализа и управления рисками, сделать хаос событий и угроз в условиях нестабильной, развивающейся экономической среды и ее многочисленных рисков более управляемым, SAS предлагает воспользоваться специализированным прикладным решением для управления рисками **SAS® Risk Management**, предоставляющим возможность автоматизации всех аспектов процесса управления рисками, стандартизацию оценки различных видов рисков для разных направлений бизнеса, и, кроме того, включающим в себя всю силу аналитической платформы **SAS® Business Intelligence**.

Руководители негосударственных компаний, имеющие своей основной задачей получение прибыли и организацию контроля над всеми внутренними и внешними рисками с целью выявления их причин и последствий для бизнеса, нуждаются в достоверной информации для принятия обоснованных решений в процессе хеджирования или смягчения рисков, обеспечивая стабильность системы управления рисками количественным измерением рисков. Конечная цель состоит в том, чтобы увеличить акционерную стоимость компаний путем рентабельности инвестиций с учетом неблагоприятного влияния факторов риска.

Трудно сомневаться в настоящее время, что успех сегодняшних решений по управлению рисками заложен в комбинации бизнес-аналитики и качественных компьютерных технологий. Одно из самых больших препятствий для эффективного управления рисками – это, собственно, сами данные. Согласно исследованию, проведенному журналом «Операционные Риски» совместно с компанией SAS, в процессе управления рисками выявлены следующие ключевые препятствия:

- Моделирование нефинансового риска.
- Создание достаточного объема исторических данных.
- Комбинация качественных и количественных данных.
- Обеспечение качества используемых данных.

К сожалению, на сегодняшний день технология управления рисками является наименее развитым элементом в инфраструктуре управления проектами и бизнеса в целом. По данным опроса, проведенным компанией SAS, шестьдесят восемь процентов участников опроса решили встраивать один или несколько внутренних технологических элементов для этих целей. Причиной тому была названа нехватка функциональных возможностей программного обеспечения, существующего на рынке. В ответ на все возрастающий спрос на системы управления рисками, на российском рынке IT-услуг появились компании, предлагающие свое программное обеспечение для целей риск-менеджмента. Все поставщики программного обеспечения для управления рисками утверждают, что им удалось объединить лучшие инструменты в единой информационной среде на уровне технологии всего предприятия. И только немногие из них предлагают реальную возможность автоматизации бизнес-процесса управления рисками от начала и до конца, включая специализированные функциональные модули и средства глубокой аналитики и прогнозирования, выходящие за рамки возможностей ERP-систем и хранилищ данных.

В соответствии с подходами, принятыми во многих ведущих консалтинговых компаниях, SAS рекомендует заказчикам предпринять следующие

шаги для построения собственной системы управления рисками:

- Определить / рассмотреть риски и категории риска: первый шаг прийти к общему пониманию и определению для категорий риска, рисков, событий и их взаимозависимости. Это так называемый подход «сверху – вниз», где риски связываются с реализованными событиями (потерями).
- Оценить риски: первоначальная форма оценки всех рисков базируется на влиянии этих рисков, и их вероятности, что требуется для создания общей картины наиболее значимых рисков. При этом рекомендуется построение и использование карт риска.
- Определить стратегию риска: для наиболее важных рисков на основе приемлемых уровней для каждого вида риска.
- Ключевые индикаторы риска (КИРы): используются для того, чтобы проследить за развитием риска. При этом назначаются «пределы», за границами которых срабатывает система предупреждений или активируется контрольная процедура.

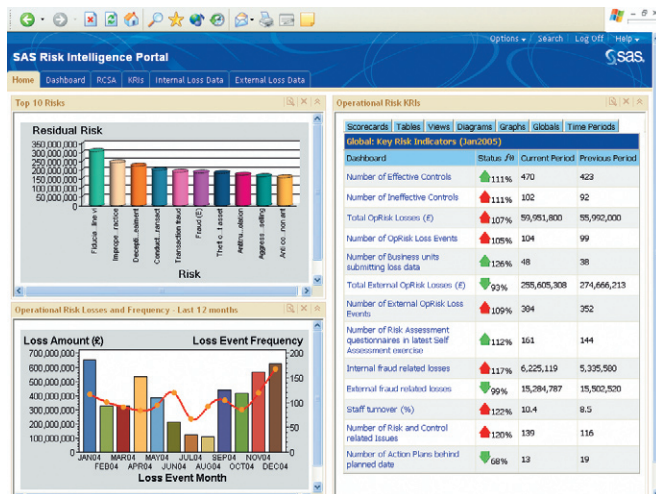


Рис.1 Пример мониторинга развития рисков по КИР, уровням «остаточных» рисков и динамике потерь от реализовавшихся угроз в решении SAS® Risk Management.

- Определить стратегические действия и тактику влияния на риски: обеспечить нахождение значений КИР в определенных интервалах доверия и определить стратегические действия (избежание, перенос, смягчение, страхование риска или его принятие). С помощью КИР измеряется вероятностный уровень риска. Необходимо задать также уровень воздействия и действия по сокращению рисков.
- Мониторинг развития риска и его окружения: отчетность относительно развития КИР с индикацией критических областей, где произошло нарушение лимитов и требуется принятие мер. Периодическая переоценка рисков на основе самооценки позволяет компании идентифицировать изменения в окружающей среде и воздействовать на риски.

Вышеупомянутое стратегическое видение поддерживается тактическими действиями. Для обеспечения участия менеджеров и сотрудников в процессе управления рисками на уровне всей организации необходимы сле-

дующие условия:

- Назначьте цели для КИР: первым шагом будет выбор рисков и КИР, применимых к данной организации и установка соответствующих целей или «лимитов» для выбранных КИР.
- Контролируйте развитие КИР: временные интервалы для контроля за КИР на тактическом уровне короче (например, еженедельные интервалы), в то время как контроль на верхнем уровне может осуществляться ежемесячно или ежеквартально.
- Предпринимайте операционные действия: менеджеры используют более короткие временные интервалы для контроля за операционными действиями при работе с рисками прежде, чем они вырастают до более высокого уровня. Следовательно, высшее руководство компании может сосредоточить внимание на более широком и более важном круге проблем.
- Отмечайте новые проявления рисков: в процессе управления рисками новые события, потери или просто изменения в окружающей среде должны отмечаться менеджерами для привлечения к ним внимания руководства.

Ключевые элементы системы управления рисками:

Модуль Самооценки: как правило, это сконфигурированные web-приложения, содержащие анкетные вопросы, адресованные выборочно любой из целевых аудиторий в зависимости от направлений деятельности. Процесс включает в себя многоуровневую систему «одобрений», обеспечивая целостность и последовательность обработки. Данные собираются в модуле самооценки, включающем в себя тип риска, субъективную оценку «схожести» и «воздействия» (в идеале выраженную в денежном эквиваленте), оценку текущего контроля и его эффективности, а также рекомендованные действия для того или иного риска.

Ключевые индикаторы риска (КИР): на самом элементарном уровне КИРы могут назначаться вручную, являясь частью всего процесса самооценки. Однако, ручные действия являются медленными и не активными. В конечном счете, эффективная и восприимчивая система будет извлекать данные из различных операционных баз данных (включая финансовые данные, операционные данные, HR и IT данные) через соответствующие «мосты» и генерировать информационные отчеты с указанием полной величины рисков.

Внутренняя база данных по потерям: средство для регистрации и контроля за историческими потерями, возникающими в процессе деятельности компании. Удобные интерфейсы позволяют назначенным пользователям фиксировать все необходимые данные, связанные с данным случаем или потерей. Туда же включены данные относительно типа событий (например, внутреннее мошенничество, сбои IT систем, операционные ошибки), прямые и косвенные причины, следствия (оценки потерь выражены в денежном эквиваленте), дата и место реализации потери. Эта информация является наиболее достоверной для проведения дальнейшего анализа и построения прогнозов.

Внешняя база данных по потерям: при сильной ограниченности объемов собственных данных, особенно на начальных этапах построения системы управления рисками, приветствуется включение внешних данных по потерям. Но подобные базы данных только начинают появляться. SAS тесно работает с несколькими ключевыми поставщиками внешних данных, а открытая архитектура решения облегчает их объединение в целостную

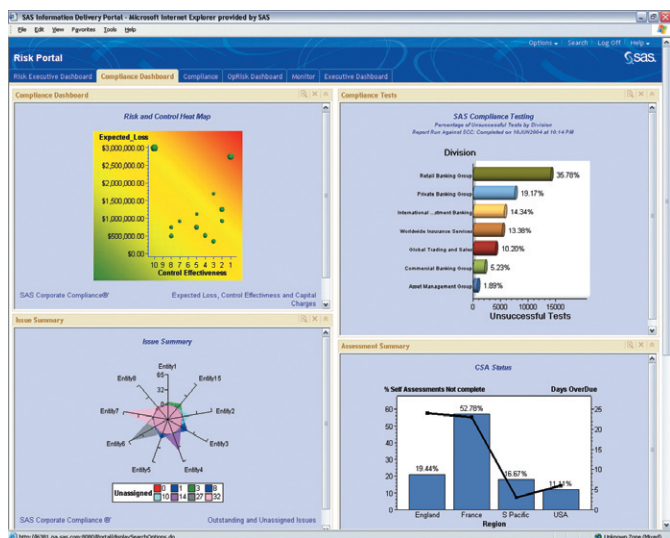


Рис.2 Примеры отчетов в SAS® Risk Management: карта эффективности контроля над рисками, диаграмма результатов тестов на соответствие по подразделениям, диаграмма уровня выявленных проблем по центрам ответственности, статус заполнения анкет контрольной самооценки рисков.

систему по управлению рисками. Надо отметить, что внешние данные по потерям не могут интегрироваться непосредственно во внутреннюю базу данных, поскольку должны быть предварительно масштабированы для того, чтобы отражать реальный размер организации.

Анализ риска и отчетность: данные из каждого вышеупомянутого инструмента (то есть, модуля самооценки, базы данных по потерям и КИРы), хранятся в интегрированном архиве, также как и отчеты по ним. Статистические инструменты SAS для анализа и моделирования позволяют проводить анализ распределения, вычисление основных количественных мер рисков (например, value-at-risk) и мониторинг оценок рисков. В конечном счете, вся эта информация поступает в единую «риск-платформу», для построения интегрированной отчетности, как по отдельным направлениям, так и на корпоративном уровне всего предприятия в целом.

Доступ к данным и управление: технология проектов по управлению рисками заключается не только в подборе правильного инструмента. Значительный акцент должен быть сделан на полном управлении входными данными и вычислении результатов. Архитектура SAS® Business Intelligence – это основа, на которой могут базироваться все бизнес-решения. Создается расширяемая платформа, к которой подключаются все потенциальные источники данных организации, и которая интегрируется с остальными приложениями. Решение SAS® включает в себя инструменты управления данными и поддержки полного определения и управления всем процессом поставки данных, включая модели риска.

Динамический характер процесса управления рисками должен учитывать не только сегодняшние задачи и требования, но и быть достаточно гибким в развитии для того, чтобы оправдать ожидания государственных регуляторов, менеджеров, акционеров и инвесторов. Для того, чтобы добиться успеха, компания должна установить связь между качественными и количественными мерами риска и построить процесс, который сможет им обеспечить эту связь.

О компании SAS.

Компания SAS - лидер на рынке программного обеспечения и услуг в области бизнес-аналитики.

SAS – единственный разработчик систем, которые объединяют в себе как новейшие технологии интеграции, обработки и хранения данных, так и мощнейшие аналитические инструменты. Это даёт уникальную возможность проводить анализ в рамках единой среды – аналитической платформы.

SAS ежегодно реинвестирует в исследования и разработки около 30% своего годового оборота. Результат – на данный момент SAS обладает наиболее комплексными, наиболее мощными аналитическими методиками, которые он реализует в своем программном обеспечении. Эти методики позволяют нашим клиентам быстро принимать обоснованные управленческие решения, выявлять и использовать новые возможности и повышать эффективность работы предприятия.

Компания предлагает не просто коробочные продукты, а полностью настраиваемые решения, учитывающие специфику именно Вашей отрасли и предназначенные для автоматизации любого функционального направления в бизнесе – финансового менеджмента, маркетинга, управления рисками и др.

SAS в России и СНГ

Представительство компании SAS в России и странах СНГ было открыто в 1996 году. Клиентам предлагается полный спектр услуг – консалтинг, реализация проектов внедрения, обучение и техническая поддержка. Среди пользователей SAS в России и СНГ такие компании, как ОАО «РЖД», МТС, МГТС, Казахтелеком, Министерство финансов и Налоговый Комитет Республики Казахстан, ЦБ РФ, Сбербанк РФ, Газпромбанк, Альфабанк, ООО «Райффайзенбанк», Международный Московский Банк, Ситибанк, GE Consumer Finance, Банк «Возрождение», НП «АТС» и др.



Московское представительство SAS Institute GmbH:

109004 г. Москва, ул. Станиславского, дом 21, строение 1, Тел: +7 495 937 4151 Факс: +7 495 937 4155 www.sas.com/russia

Представництво «САС ІНСТІТУТ ЧР, С.Р.О.» Україна,

01601, Київ, вул. Шовковична 42-44 Тел: +38 (044) 459 0355 Факс: +38 (044) 490 1200

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. © indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2006, SAS Institute Inc. All rights reserved.