

# ДЕКАБРЬСКИЕ ДЕБАТЫ

## Функции контроля и управления рисками: ГОТОВНОСТЬ К ИННОВАЦИЯМ



08.12.2017

Саркисян К.С.

# Инновации вокруг нас (1)

## ЭТО НЕ ПРО МАРС...



- Беспилотный грузовик Otto. В 2016 совершил первый пилотный рейс.

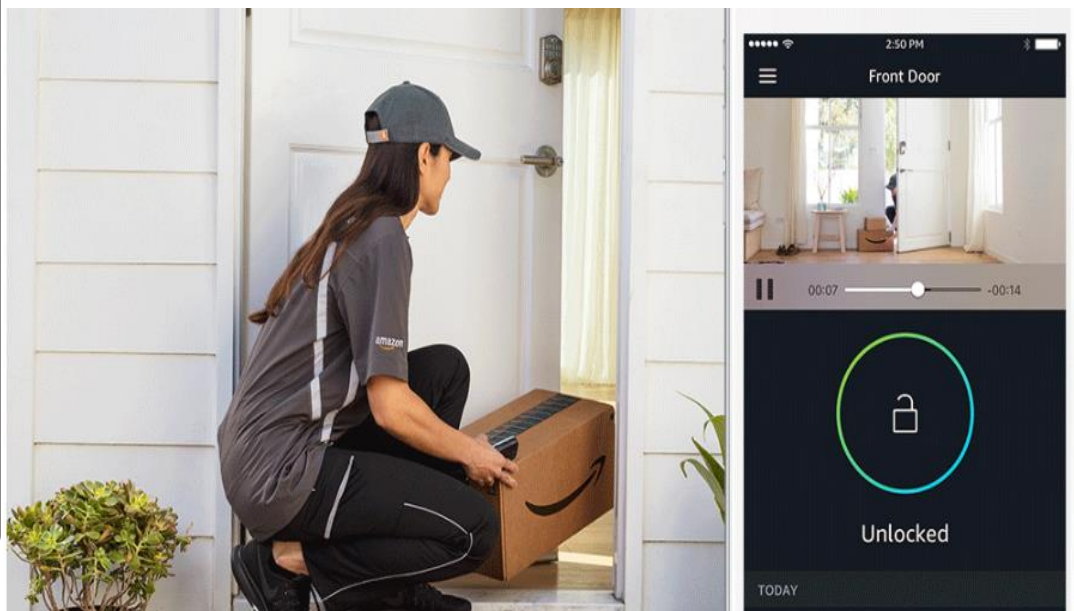
- Камера внутри холодильника (Fridgecam) отслеживает продукты и их срок годности, автоматически делает онлайн-заказ.



## Инновации вокруг нас (2)

ЭТО ПРО ОБЫВАТЕЛЯ... Инновации актуальны для любого бизнеса

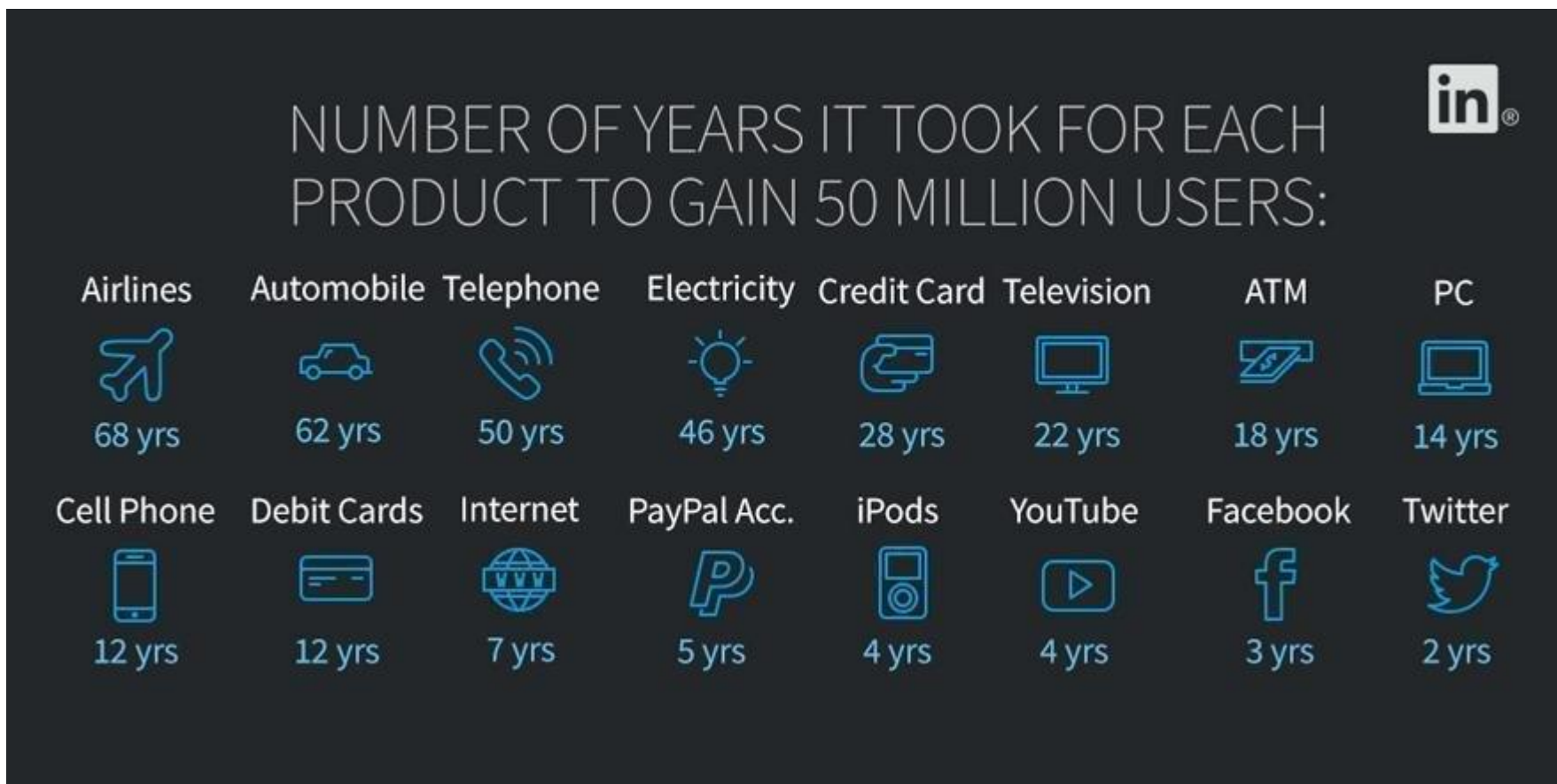
- MobyMart - «магазин, который едет к вам сам». Тестирование в Шанхае.



- Amazon Key – не надо встречать курьера дома.

# Будущее: инновации ускоряются

## Путь к отметке в 50 миллионов пользователей



# Шаг вперед: технологии контрольных функций (пример)



## **DtSearch**

Осуществления поиска текстовой информации

## **Monarch**

Обработка отчетов

## **AutoIT**

Автоматизация выполнения задач в Windows

## **ACL, Lavastorm**

Автоматизация обработки данных

## **R**

Язык программирования для статистической обработки данных

## **MS Access / MS SQL**

Работа с базами данных

## **WeDo RAID.7**

Автоматизация контрольных процедур

## **Tableau , Tibco Spotfire**

Визуализация данных

Обеспечение эффективного сбора, трансформации (нормализации) и анализа данных

Шаг на месте: ориентир на устоявшиеся подходы к риск-менеджменту и контролю

- Компании привыкли к устоявшимся трактовкам о том, как построить идеальную систему внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР)

Методологии разрабатывались десятилетия назад, на фоне банкротств крупнейших компаний (Enron, Worldcom и т.д.). Практика СВКиУР стала очень консервативна, смещение акцента с целей на риски.

- В чем проблема риск-менеджмента

Роберт Кийосаки «Люди, которые избегают ошибок, избегают успеха»

Когда управление рисками сфокусировано исключительно на негативных событиях, оно упускает возможности для развития и мешает организации добиться успеха

## Уроки риск-менеджмента (1)

Компании часто так сконцентрированы на собственной бизнес-модели и стратегии, что они не в состоянии признать принципиальные изменения и необходимость вкладываться в **ИННОВАЦИИ** и приспособливаться к изменениям, до тех пор пока будет уже слишком поздно\*:

- **Uber и традиционные службы такси**
- **Электронные книги, электронные СМИ и традиционные издательства / книжные магазины**
- **Цифровая фотография и плёночные фотоаппараты**
- **Интернет магазины...**
- **Мобильные приложения...**

## Уроки риск-менеджмента (2)

1. То чего мы не знаем очень часто важнее того, что нам известно
2. Рано или поздно в каждой сфере бизнеса происходит фундаментальное изменение
3. Если мы не будем «ранней пташкой», то это может стоить нам бизнеса
4. Репутация – это ценный актив
5. Иногда при принятии решений возникает потребность в голосе с контраргументами
6. Если управление организацией построено исходя из единственного взгляда на будущее, то такое управление может оказаться бесполезным
7. Риски реализуются внезапно
8. Управление балансом между созданием ценностей и защитой ценностей становится важнейшей задачей
9. Зеркало заднего вида не очень помогает при движении вперёд



# Риск аппетит – разные подходы

## **Стратегия готовности к высокому риску** (Принимаются риски выше риск-аппетита)



Особое внимание:

- Решения изначально рисковые
- Стандартные контроли не всегда применяются
- Потери от проекта могут превысить прогнозы

Возможное решение:

- Ограничения в принимаемом риске
- Проработка митигирующих мероприятий / контролей (включая оперативные действия)

## **Стратегия консервативного подхода** (Риски ниже риск-аппетита)



Особое внимание:

- Решения могут быть слишком консервативны
- Контроли могут быть излишними
- Компания не использует потенциальные возможности

Возможное решение:

- Элиминация неэффективных (излишних) контролей
- Больше внимание к потенциальным возможностям / допущение исключений

# Риск и контроль сегодня

- Риск всегда существует в контексте достижения целей
- Риск связан с тем, что мы доподлинно / точно не знаем, достигнем ли мы поставленных целей или нет
- Всегда есть элемент неопределённости при достижении целей
- Инвесторы хотят быть уверены, что менеджмент не берёт на себя слишком много рисков, способных уничтожить бизнес в будущем
- Гарантия способности бизнеса к долгосрочному существованию и генерации дохода, а также способности быть устойчивым к внешним факторам
- Стратегия с оглядкой на риски



Эффективный контроль и управление рисками состоит в том, что позволяет организации разумно принимать риски вместо того, чтобы их полностью избегать

**Баланс между рисками и выгодами, которые мы можем получить, идя на риск**