

**ВАСИЛИЙ КУДРИН**

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ  
ДЛЯ РАЗВИТИЯ И  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
БИЗНЕСА КОМПАНИИ**

# Разные типы



**«Предел риска»**

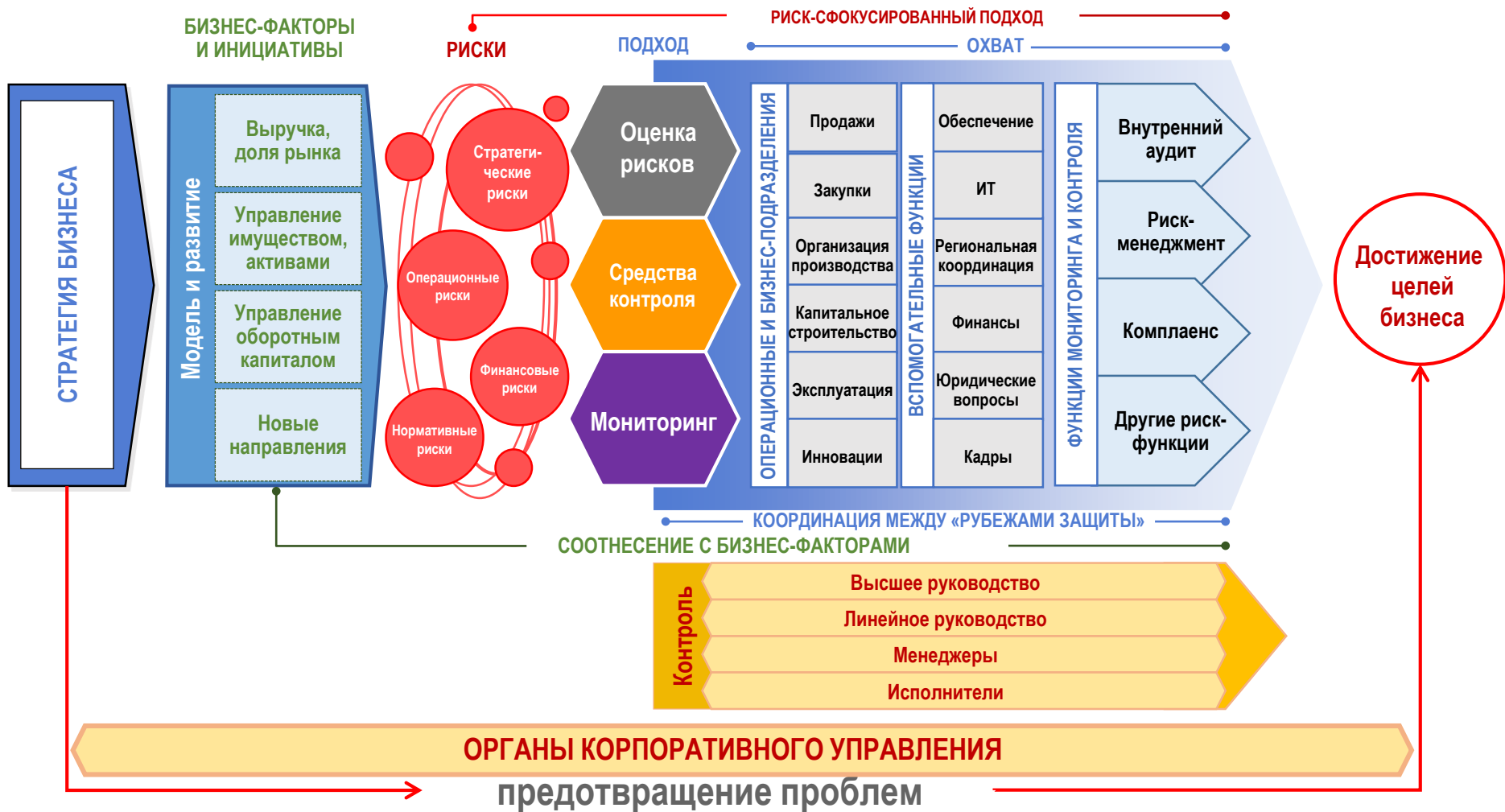
**персонаж (вымысл.): Эрик Дейл**



**«Игра на понижение»**

**персонаж (реал.): Майкл Бьюрри**

# Модель рубежей защиты



# Оценка рисков корпоративного уровня (пример 1)

## Оценка рисков уровня компании и ключевых бизнес-процессов

Оценка и ранжирование (присущих) рисков общекорпоративного уровня

- Подготовительная работа (подготовка типовой карты рисков, предварительные интервью, подтверждение описаний рисков)
- Вступительная презентация и вспомогательные раздаточные материалы
- Подготовительная работа (подготовка типовой карты рисков, предварительные интервью, подтверждение описаний рисков)
- Вступительная презентация и вспомогательные раздаточные материалы
- Голосование с дальнейшим обсуждением
- Ориентирование на мнения экспертов
- Рассылка материалов и подтверждающие интервью
- Подтверждение с высшими руководителями компании (CEO, CFO и др.: 2-5 чел.)
- Общая презентация для коллегиального исполнительного органа (ключевых топ-менеджеров, 10-20 чел.) и комитета по аудиту

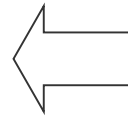
# Результаты, ожидаемые от оценки рисков

## Остаточные риски

Risk Cost (Impact)	Massive impact (huge impact on costs, long-term effect, difficult/expensive or impossible to recover)	VH	5				18	
	Significant impact (major impact on costs, medium to long-term effect and expensive to recover)	H	4	19;68;77	23;30;35;37;48;57	16;17;29;38;46;64;67;76; 78	36	
	Moderate impact (significant waste, medium-term effect which may be expensive to recover)	M	3	2;3;6;7;8;12;20;48;63;65;66;69	4;5;9;10;11;13;14;21;22;24;25;27;32;39;40;41;43;44;46;47;51;52;53;58;59;66;61;71;72;73;75	26;62;74		
	Insignificant impact (minor loss, short-term effect which can be recovered at low cost)	L	2	1;15;40;54;55;56	28;33;34;50;70			
	Minimal impact (minimal loss, delay, risks can be easily and quickly remedied)	VL	1	31				
					VL 1 Extremely unlikely (extremely likely to occur)	L 2 Unlikely but possible (unlikely but not impossible to occur)	M 3 Possible (fairly likely to occur)	H 4 Likely (more likely to occur than not)

VH – very high  
H – high  
M – medium  
L – low  
VL – very low

Likelihood



## Присущие риски

Impact	Massive impact (huge impact on costs, long-term effect, difficult/expensive or impossible to recover)	VH	5			3;18;62;66;77	26;30;35;63;68;76	
	Significant impact (major impact on costs, medium to long-term effect and expensive to recover)	H	4		1;2;4;7; 11;19;57;65;78	8;9;13;14;16;17; 20;23;27;29;34; 39;41;45;46;47; 48;49;52;53;58; 60;61;64;67;72; 74	5;10;21;36;37; 38;40;51	
	Moderate impact (significant waste, medium-term effect which may be expensive to recover)	M	3		42;56	12;15;22;44;58;69; 73	24;25;28;32; 33;43;50;55; 70;71;75	6
	Insignificant impact (minor loss, short-term effect which can be recovered at low cost)	L	2		54			
	Minimal impact (minimal loss, delay, risks can be easily and quickly remedied)	VL	1	31				
					VL 1 Extremely unlikely (extremely likely to occur)	L 2 Unlikely but possible (unlikely but not impossible to occur)	M 3 Possible (fairly likely to occur)	H 4 Likely (more likely to occur than not)

VH – very high  
H – high  
M – medium  
L – low  
VL – very low

Likelihood

## Нормальный ожидаемый результат для компании, подверженной кризису

Зона	Количество рисков	Процентное соотношение
HIGH	10	20%
MEDIUM	25	50%
LOW	15	30%

Зона	Количество рисков	Процентное соотношение
HIGH	20	40%
MEDIUM	25	50%
LOW	5	10%

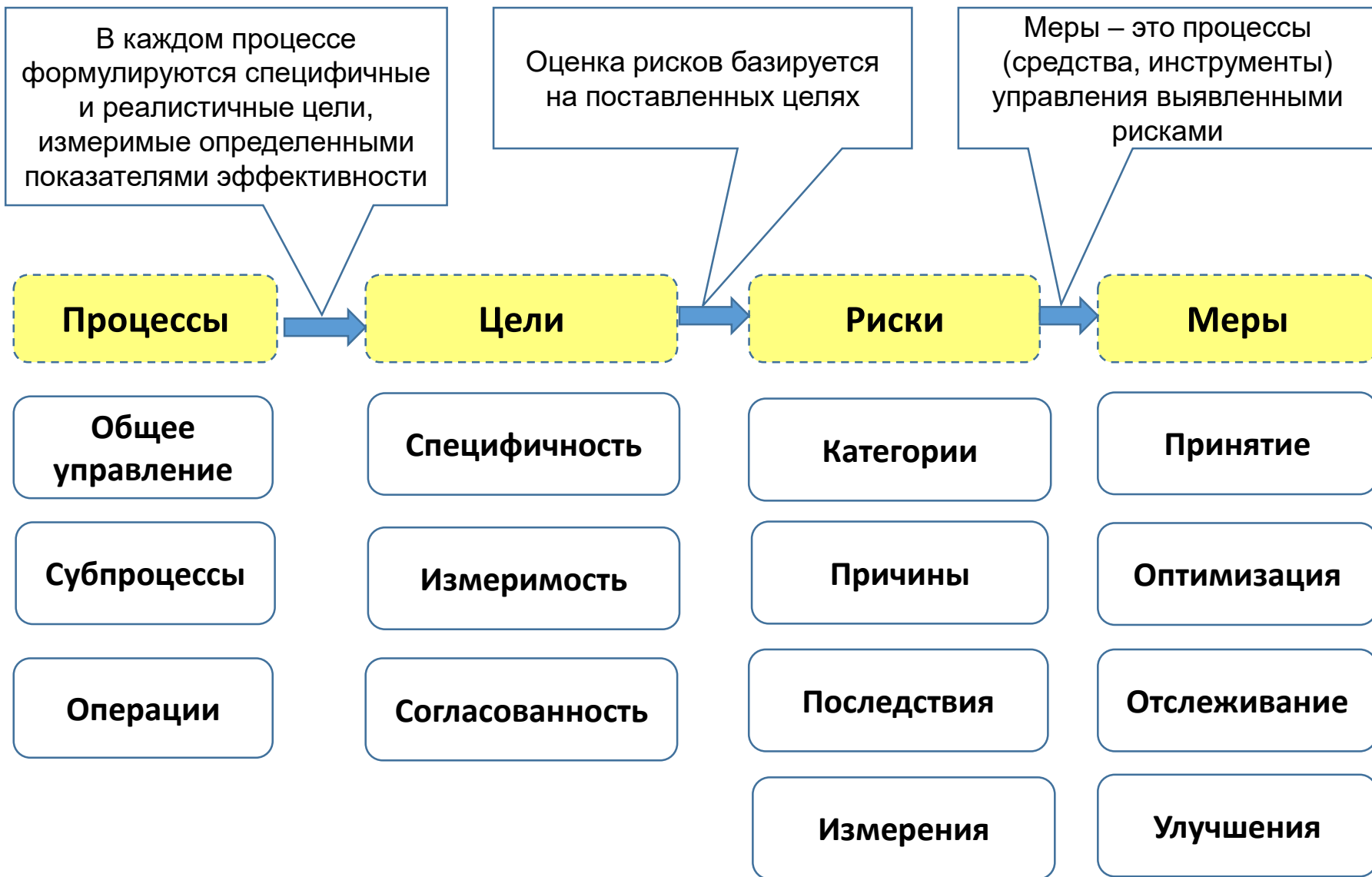
# **Выбор областей для дальнейшего рассмотрения в рамках аудита системы управления рисками**

- Скоординированная оценка присущих рисков общекорпоративного уровня
- Отражение, или проявление, каждого риска в процессах или специальных проектах - «мэппинг» рисков на процессы/проекты
- Уровень отражаемости риска - «высокий», «средний», «низкий»
- Насыщенность процессов/проектов рисковыми событиями
- Организационная сложность процессов/проектов: «внутренняя сложность» и «объемность»
- Учет эффективности дизайна контролей общекорпоративного уровня (стадия 2 подхода «2 в 1»)

# Понимание роли риск-менеджера: взгляд неподготовленного специалиста

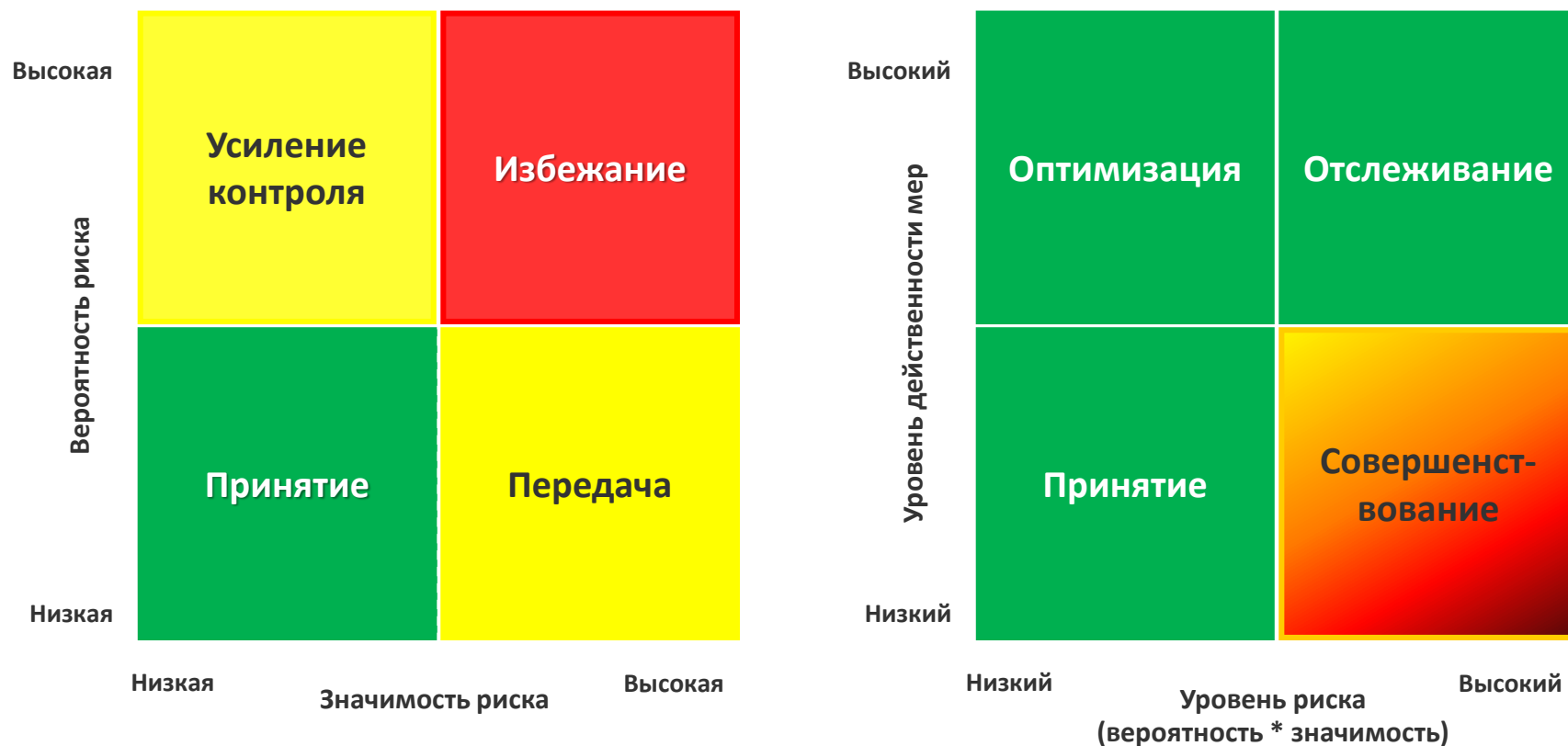


# Формирование модели управления рисками на уровне процессов





# Моделирование мер реагирования на риски



В зоне повышенного остаточного риска на практике применяется комбинация мер: «усиление контроля» и «избежание» 3-мя способами:

- полный отказ от деятельности, несущей риск,
- реинжиниринг процессов (отказ от subprocesses, несущих риск),
- передача рисков (при сохранении процессов)

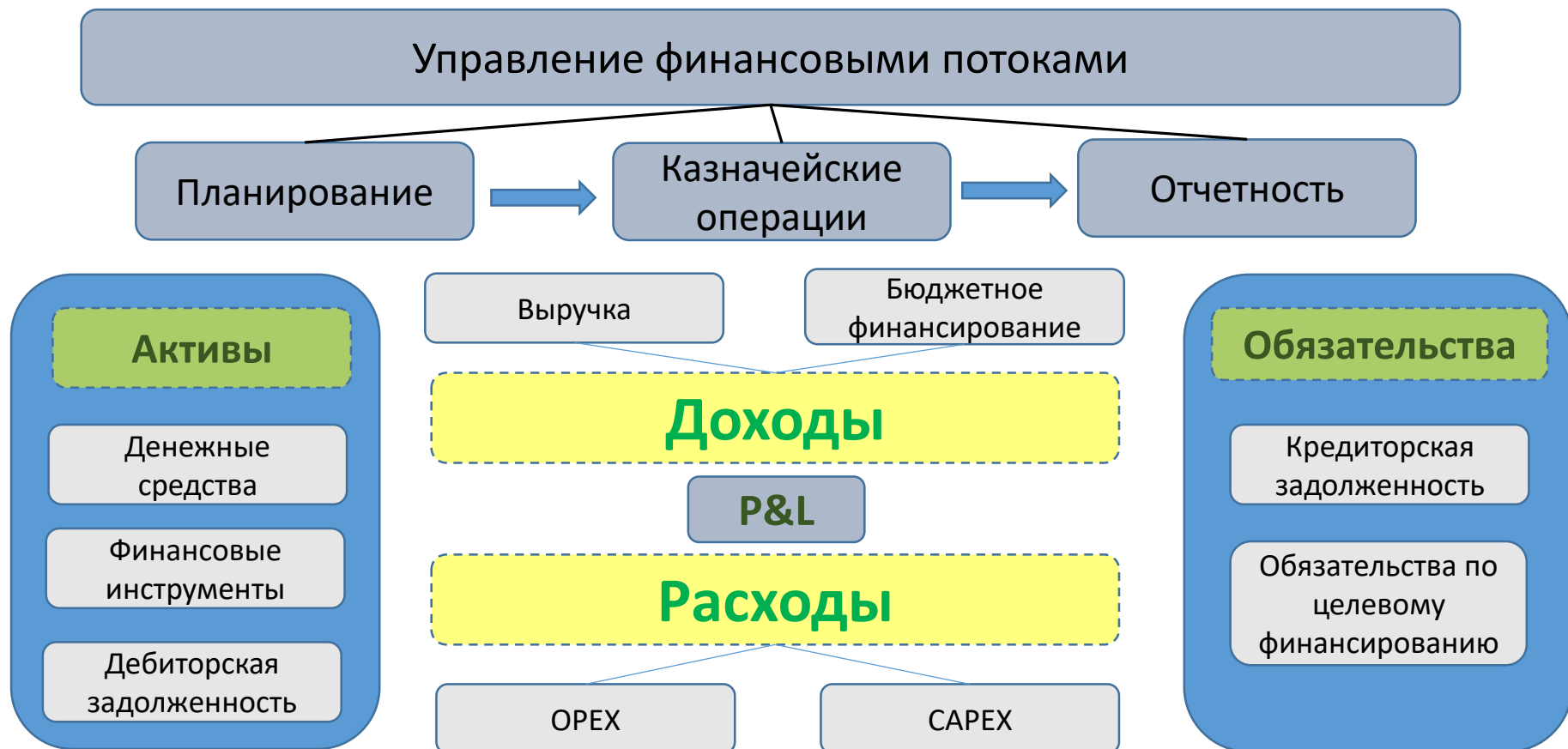
# Реакция на риск-менеджера со стороны неподготовленного специалиста



удивление, испуг, жалость

## Оценка рисков – финансы (пример 2)

Перечисленные риски свойственны рассматриваемым процессам и указывают на факторы рисков, представляют собой вероятное событие, а не случившийся факт.



Идентификация и оценка рисков проводились по областям управления финансовыми потоками в разрезе категорий (групп статей) финансовой отчетности (активы и обязательства; доходы и расходы).

# Базовые ожидания от управления рисками

## Линейные руководители

- Оптимальность и достаточность мер по управлению рисками
- Меры по управлению рисками органичны с оригинальными процессами
- Повышение контрольной дисциплины
- Эффективная координация со смежными подразделениями

## Риск-менеджеры

- Эффективный информационный обмен и коммуникация
- Действия по управлению рисками осознаются как необходимые и полезные
- Внедряются улучшения в управлении рисками на уровне subprocessов и исполнителей

## Менеджеры и сотрудники

- Максимизация пользы от взаимодействия
- Помощь в выполнении должностных обязанностей
- Мотивирование действий по управлению рисками
- Мотивация

## Подход риск-менеджера к изменению видения



- Взаимодействие, обучение
- Разъяснение, детальное рассмотрение (своего) видения
- Встраивание новых компонентов, использование терминов
- Использование авторитетных источников



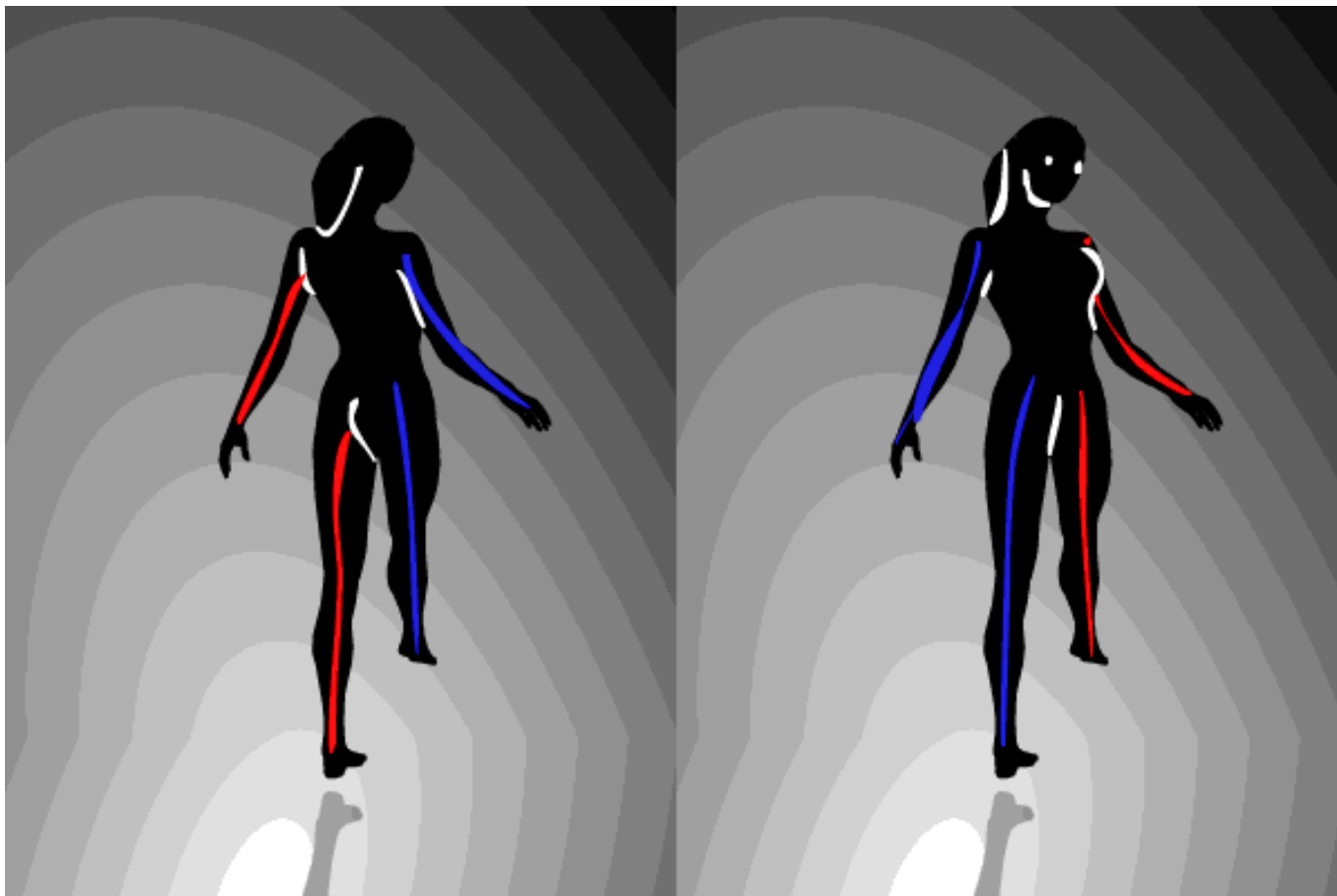
# Типичные ошибки (свойственны и риск-менеджерам)



Фрэнсис Бэкон (1561 – 1626)

- **Идолы рода** – общечеловеческие, ум как «неровное зеркало»
- **Идолы пещеры** – индивидуальные искажения
- **Идолы площади** – «плохое и нелепое установление слов удивительным образом осаждает разум»
- **Идолы театра** – «многочисленные начала и аксиомы ..., получившие силу вследствие предания, веры и беззаботности»

## Изменение видения: дуализм подхода



# От содействия по предотвращению недостатков к содействию по поиску возможностей

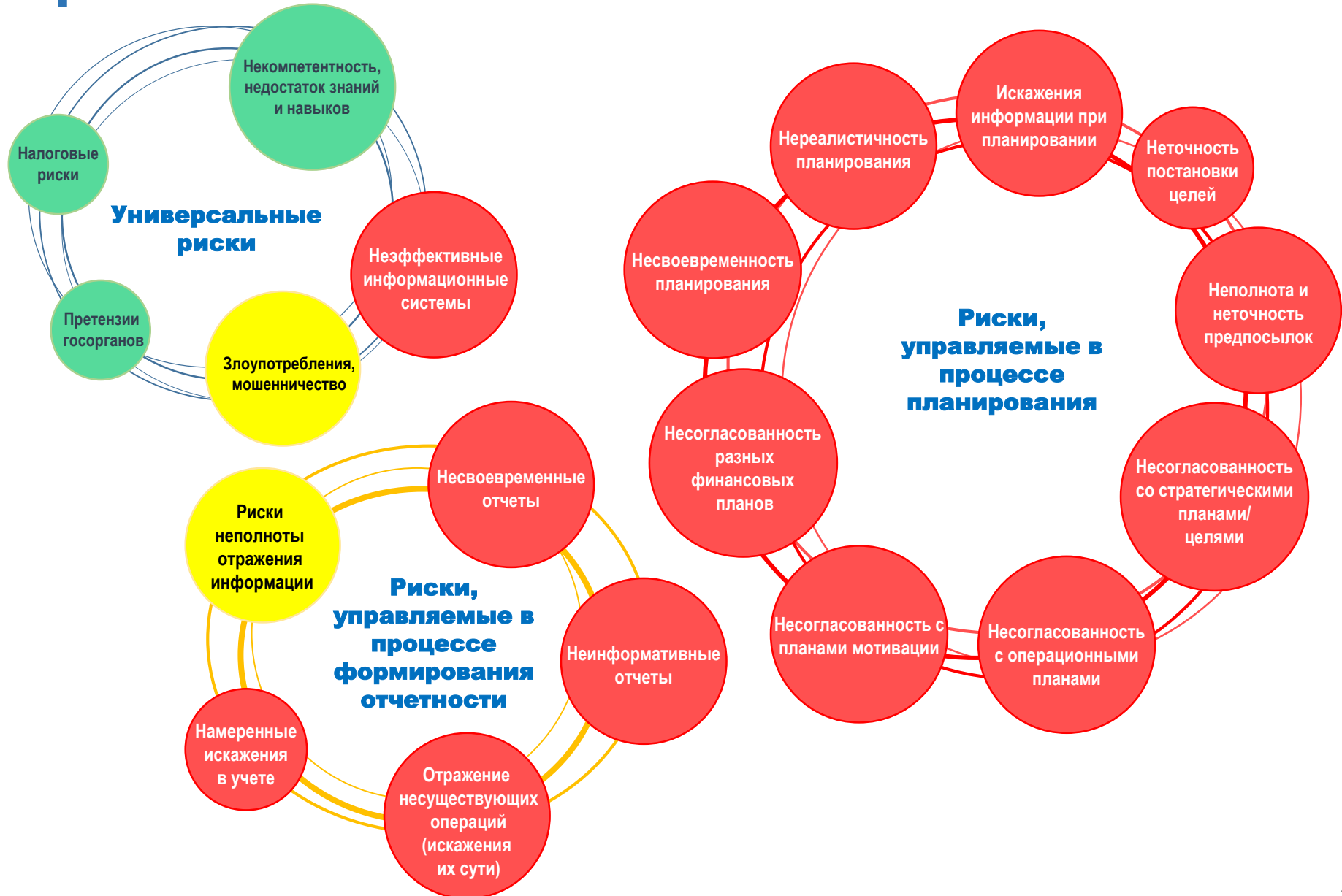


▶ От **реактивного** подхода, фокусирующимся на избегании или предотвращении риска потерь, к **прогрессивному**, уделяющему большее внимание риску упущенных возможностей.

▶ Нельзя недооценивать значение таких мер реагирования на риск, как «избегание» и «предотвращение». Однако, важно не просто строить баррикады против воспринимаемых опасностей, в то же самое время оставаться незащищенными от реальных рисков.



# Оценка рисков (пример 2): риски (потенциальные проблемы), присущие процессам управления финансовыми потоками



# Оценка рисков (пример 2): управление казначейскими операциями (упускаемые возможности)



# Оценка рисков (пример 2): финансы (потери и упускаемые возможности)



## Риски упускаемых возможностей (пример 3): поиск поставщиков

Компанией упускаются возможности по организации и исполнению более эффективных закупок МТР (материально-технических ресурсов) вследствие того, что наиболее выгодные поставщики МТР своевременно не выявляются.

(1) В Компании применяется система, обеспечивающая идентификацию новых поставщиков МТР.

(2) В Компании существует и действует подкрепленная соответствующими регламентирующими документами система рыночного исследования и идентификации наиболее выгодных поставщиков МТР в зависимости от текущих условий на рынках МТР.

Потенциальные поставщики не получают информацию, что Компания нуждается в МТР, вследствие того, что источники этой информации закрыты или ответственные менеджеры Компании не заинтересованы в распространении данной информации.

(1) На веб-сайте Компании размещается и постоянно обновляется информация о необходимых закупках МТР на сумму более 1 млн. руб.

(2) Обязанность рассылать извещения о закупке всем потенциальным поставщикам закреплена в должностных инструкциях менеджеров по закупкам.

Компанией упускаются возможности по выявлению новых потенциальных поставщиков и, следовательно, возможности более эффективных закупок МТР вследствие того, что при поиске поставщиков не отслеживается и не анализируется, с какими поставщиками МТР работают конкуренты.

(1) Используются данные системы рыночной разведки, которая включает идентификацию взаимодействия конкурентов Компании с поставщиками МТР, а также выявляет ценовые предпочтения конкурентов.

# Закупки и управление цепочками поставок (пример 4) - работа с поставщиками

Риски, проблемы, угрозы	Мероприятия, действия
<ul style="list-style-type: none"><li>• Неэффективная работа / неиспользование возможностей в работе с поставщиками</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проведение дополнительных переговоров по снижению цен</li><li>• Пересмотр отсрочек в договорах поставки: выделение поставщиков (федеральных и локальных), отсрочки платежей по которым в поставляемых ими товарных группах ниже средней отсрочки по соответствующим товарным группам; пересмотр условий по отсрочкам платежей с этими поставщиками.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Неразумное управление дебиторской задолженностью</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Повысить собираемость дебиторской задолженности; отказ от (излишних) действий, направленных на сбор «мертвых» долгов</li><li>• Разработать и внедрить механизм, предотвращающий возникновение долго- и среднесрочной дебиторской задолженности, закрепление на уровне контрактов</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Рост цен, ведущий к оттоку покупателей</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Общее сдерживание закупочных цен: от поставщиков не принимаются спецификации на повышение закупочных цен, кроме случаев увеличения отсрочки платежей этому поставщику</li></ul>

# Изменения, необходимые для повышения эффективности управления рисками

## Типичные проблемы

- Отсутствие сквозного целеполагания, непрозрачная связь между показателями эффективности компании и задачами на уровне бизнес-подразделений.
- Отсутствие идентификации рисков и дополнительных возможностей в привязке к целям.
- Отсутствие процессного представления деятельности; требуется формализованная постановка целей и задач и соответствующее обновление системы мотивации.
- Отсутствие формализованной оценки рисков на уровне компании и бизнес-подразделения.

## Типичные последствия

- Недопонимание угроз и собственных потенциальных проблем, а также упускаемых возможностей.
- Ошибки в ранжировании мер реагирования на угрозы; неэффективные или избыточные процессы контроля.
- Неполная и неточная идентификация действительно значимых для компании и подразделения рисков; неполная и/или неточная оценка рисков (угроз).
- Игнорирование склонности к искажениям отчетности и прочим злоупотреблениям.

## Положительные практики

- Специфичное и измеримое (с внедрением КПЭ) сквозное целеполагание от уровня компании до задач сотрудников бизнес-подразделений.
- Полноценная идентификация и оценка рисков (формализованные процедуры), с рассмотрением рисков упускаемых возможностей
- Определение ответственности за риски плюс программы мотивации.

## Практические инструменты

- Сквозная формализация постановки целей и задач и система КПЭ, система мотивации.
- Карты и портфели (реестры) рисков.
- Семинары (сфокусированные группы) по оценке рисков и поиску возможностей.
- Положение и процедуры в области управления рисками и извлечения возможностей.
- Обучение по вопросам управления рисками.

## Ожидаемые результаты

- Повышение прозрачности деятельности бизнес-подразделений.
- Ориентированность на эффективное достижение целей компании.
- Улучшение общей корпоративной культуры.
- Повышение значимости вопросов поддержки и совершенствования управления рисками для менеджмента бизнес-подразделений.

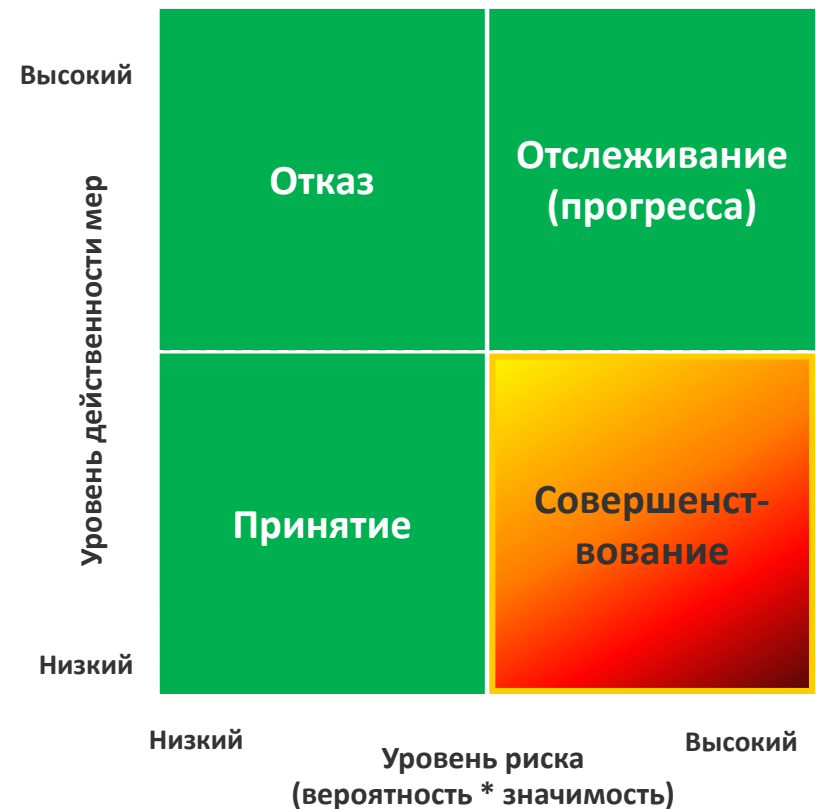
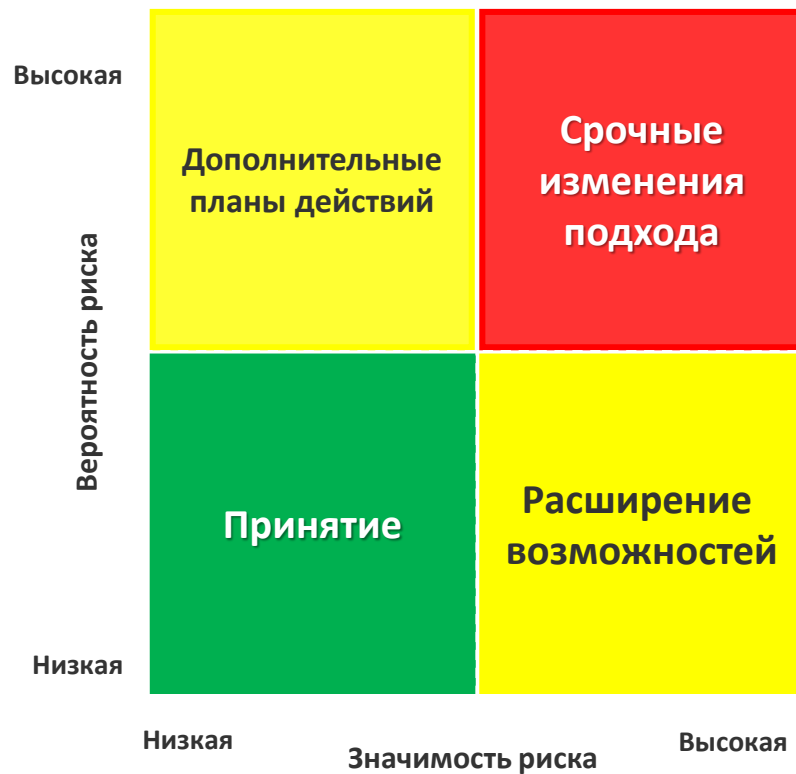
# Риск-менеджмент: суперпозиционирование



- Понять цели
- Сформулировать контрцели (проблемные зоны)
- Выявить зоны возможностей (надстроечные цели)
- Идентифицировать риски упускаемых возможностей
- Понять причины данных рисков
- Рекомендовать план действий



# Моделирование мер реагирования на риски упускаемых возможностей





# Этапы и стадии проекта оценки модели развития компании с учетом рисков потерь и упускаемых возможностей



# От модели рубежей защиты к модели поддержки развития



# Контактная информация

---

**Кудрин Василий (CIA, CCSA, CFE)**

**Партнер**

Руководитель департамента по GRC-услугам:

- Корпоративное управление
- Управление рисками и внутренний контроль
- Внутренний аудит
- Противодействие мошенничеству
- Операционная эффективность

e-mail: [www@kudrin.ru](mailto:www@kudrin.ru)

тел: +7(985)9705654