



УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ РИСКАМИ БИЗНЕСА

Василий Кудрин, CIA, CFE, CCSA. 11 февраля 2021 г.

Конференция Ассоциации специалистов по стратегическому управлению
“Управление рисками при разработке и реализации стратегии”

Vasily Kudrin
[www@kudrin.ru](http://www.kudrin.ru)
+7(985)9705654

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Что такое “стратегические риски”?

МИССИЯ, ВИДЕНИЕ

Влияют на стратегические цели бизнеса, которые в свою очередь соотносятся с миссией и видением организации.

УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ

Связаны с решениями, принимаемыми или упускаемыми на высшем уровне управления бизнесом.

РАЗВИТИЕ, РАСШИРЕНИЕ

Связаны с расширением, развитием бизнеса, то есть с возможностями, которые бизнес желает получить.

СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА

Непосредственно и явным образом влияют на стоимость бизнеса.

ЗНАНИЯ, СТАНДАРТЫ, ПРАВИЛА

Чем руководствоваться для выработки подхода к управлению стратегическими рисками



ЗНАНИЯ

Стратегия, маркетинг, бизнес-анализ



СТАНДАРТЫ

COSO, FERMA/IRM, AS/ISO



ПРАВИЛА

Отказ от строгих правил, диалог

● Подход COSO (2017)



Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals



Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives



Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View



Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management



Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

ХАРАКТЕРИСТИКИ

Каковы характерные черты организации управления стратегическими рисками бизнеса



ОСОБЕННОСТИ

Какие особенности при управлении стратегическими рисками бизнеса



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ



ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ РИСКАМИ

Идентификация, оценка, планы реагирования и мониторинг

ПЛАНИРОВАНИЕ

Уточнение информации о структуре и бизнес-инициативах

Изучение внешних и внутренних факторов и тенденций

Подготовка Программы оценки стратегических рисков

ОЦЕНКА И РАНЖИРОВАНИЕ РИСКОВ

Определение критериев оценки рисков

Выборочные индивидуальные оценки стратегических рисков; коллективные оценки рисков

Ранжирование стратегических рисков

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И МОНИТОРИНГ

Ориентировочные рекомендации

Планы совершенствования

Мониторинг и поддержка программы качества оценки стратегических рисков

ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ

Подготовка Рабочего реестра стратегических рисков

Идентификация владельцев рисков и проведение выборочных интервью (встреч) по уточнению идентификации рисков

ОЦЕНКА МЕР РЕАГИРОВАНИЯ

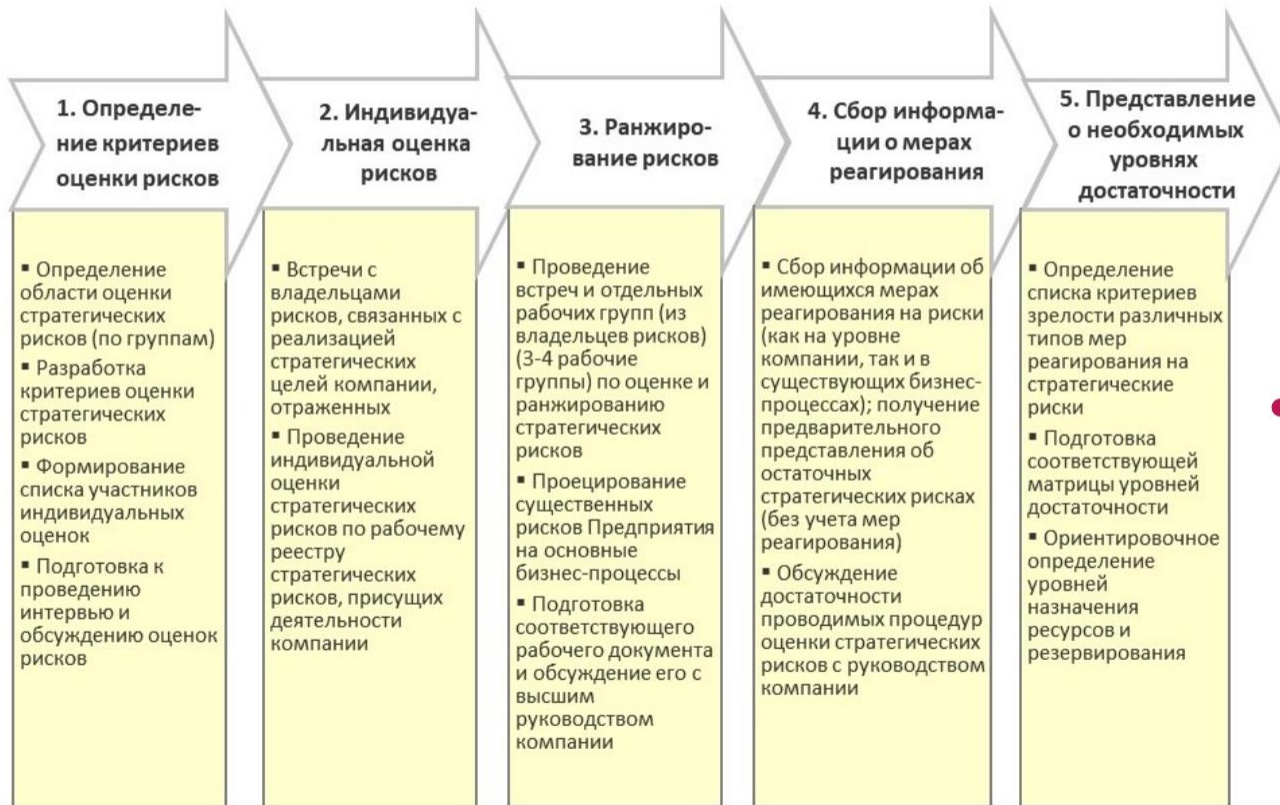
Анализ общих практик компании на соответствие

Формирование представления о необходимых уровнях достаточности мер реагирования

Анализ эффективности дизайна мер реагирования на риски

ПРИМЕР ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РИСКОВ

- - 20 индивидуальных встреч
- 5 коллективных оценок
- 20 групп рисков
- 2 месяца продолжительность
- интерактивный формат



- - Высшее руководство
- Проектная команда поддержки
- Внешние эксперты

ПЛАНЫ УПРАВЛЕНИЯ, МОНИТОРИНГ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Рекомендации



ПЛАНЫ

1. Заблаговременный выбор модели планирования
2. Разработать характеристики (критерии) качественного плана мер реагирования
3. Обеспечение поддержки

МОНИТОРИНГ

1. Использование дэшбордов
2. Подразделение мониторинга, вовлечение внутреннего аудита
3. Использование постоянного мониторинга

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

1. Специальный регламент
2. Интеграция в единую систему качества

ВЫГОДЫ

Какие выгоды дает подход к управлению стратегическими рисками

ВАЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ



ПРИОРИТИЗАЦИЯ

- Работа с крупными страхами, снятие напряженности
- Бюджетная эффективность
- Избегание бюрократии
- Последовательность



ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Фокус на извлечение преимуществ из возможностей
- Очевидность итога



ТОН СВЕРХУ

- Формирование культуры управления рисками и совершенствования
- Кросс-функциональная вовлеченность
- Обучение



СПЛОЧЕННОСТЬ

- Связанность команды менеджеров
- Горизонтальные связи с заинтересованными сторонами



ВАСИЛИЙ КУДРИН

- Партнер консультационной практики **HLB Vneshaudit**; аудит и консультации в области управления рисками и бизнеса. Партнер и директор по инвестициям компании **Lybrion**, специализирующейся в управлении цифровыми активами.
- Профессионал в области финансов и бизнеса, более 20 лет практики в реальном бизнесе, финансах и консалтинге.
- Более 300 профессиональных проектов и образовательных мероприятий в области организации процессов, управления рисками, внутреннего контроля, трансформации корпоративных систем.
- Василий Кудрин обладает действующими профессиональными международными дипломами: CIA (внутренний аудит, с 2004 года), CFE (расследование и риски мошенничества, с 2007 года), CCSA (самооценка внутреннего контроля и рисков, с 2004 года).
- Контакты: +7(985)970-5654, vasily.kudrin@gmail.com



ОПЫТ

- Опыт работы в области внутреннего аудита, корпоративного управления и внутреннего контроля по международным и общепризнанным стандартам и рекомендуемым практикам с 2002 года (крупнейшие нефтяная компания, инвестиционная компания, ретейл-группа, международный консалтинг).
- Участвовал в составе советов и рабочих групп ряда профессиональных общественных организаций, таких, как российский Институт внутренних аудиторов, Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Institute of Internal Auditors (IIA).
- Состоит в организациях в области корпоративного управления и внутреннего контроля (Ассоциация корпоративных директоров (АНД), Российский институт директоров, ИВА) и цифровых инвестиций (РАКИБ, Crypto Valley), участвует в координационном совете «Дебат-клуба», занимающегося вопросами инноваций в области корпоративного управления, управления рисками и контроля.

КОНТАКТЫ



ВАСИЛИЙ КУДРИН, CIA, CFE, CCSA

Тел.: +7 985 970-56-54

vasily.kudrin@gmail.com

vv.kudrin@vneshaudit.ru



Василий Кудрин

Партнер

■ Россия, 123610, Москва
Краснопресненская наб., 12
ЦМТ, подъезд 3
www.vneshaudit.ru

■ Тел.: +7 (495) 967 0495
Факс: +7 (495) 967 0497
Моб.: +7 (985) 970 5654
E-mail: vv.kudrin@vneshaudit.ru

HLB Внешаудит – член  International, международной организации аудиторских фирм и бизнес-консультантов

Vasily Kudrin
www.kudrin.ru
+7(985)9705654