# Краткое изложение подхода к практической оценке рисков корпоративного уровня

Василий Кудрин, www.kudrin.ru

31 января 2017 г.

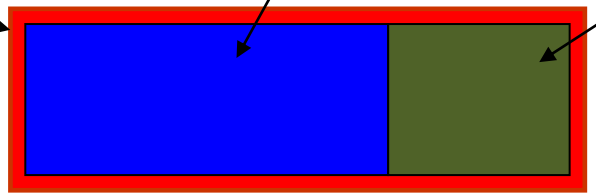
# Взаимосвязь присущего риска, мер реагирования и остаточного риска (корпоративный уровень)

**Риск присущий (неотъемлемый, свойственный) (inherent risk)** – это риск для Компании в отсутствие управленческого воздействия со стороны менеджмента в отношении риска. При оценке риска присущего анализируют факторы (свойства) и источники риска, влияние и вероятность потенциальных событий, формирующих риск. Понимание риска присущего необходимо формировать без учета явных действий менеджмента по снижению (управлению) данным риском.

**Меры реагирования (risk response)** – мероприятия, направленные на управление (минимизацию, передачу, избежание) присущего риска. Включают средства контроля и другие меры.

**Остаточный риск (residual risk)** – риск, остающийся после принятия мер по реагированию на риск (т.е. внедрения средств контроля).

**Присущий риск – Меры реагирования = Остаточный риск**



**Встреча вида № 1.**
**Уточнение идентификации**

**Встреча вида № 2.**
**Оценка рисков**

**Встреча вида № 3.**
**Уточнение мер реагирования на риски**

# Виды встреч с владельцами рисков и экспертами по рискам

Методология проведения проекта включает проведение следующих **видов основных встреч**:

**Встреча вида № 1.**
**Уточнение идентификации**

1 месяц

- Понимание событий, **факторов (свойств)**, тенденций, формирующих риск присущий, то есть риск неотъемлемый (inherent), свойственный деятельности Компании.
- Анализ риска **без учета** эффективности явных мер реагирования (действий) менеджмента по управлению данным риском.
- Цель: лучше **осознавать** и прогнозировать все те обстоятельства, которые формируют риск.

Риск присущий

**Встреча вида № 2.**
**Оценка рисков**

2-й месяц

- Встречи по оценке рисков (а) как «**рисков присущих**» и (б) как «**рисков остаточных**».
- **Фиксирование оценки** «рисков присущих» (на основе уточненной информации, полученный в рамках первых встреч).
- Оценка рисков как «рисков остаточных» (residual risk) с фиксированием информации о **мерах реагирования** на риски.
- Цель: получить представление **всей картины**: о наличии риска и о том, как Предприятие им управляет.

Риск в целом

**Встреча вида № 3.**
**Уточнение мер реагирования на риски**

3-й месяц

- Встречи по уточнению и **оценке достаточности** мер реагирования.
- Необходимо, чтобы закрепить оценку остаточного риска и осознавать **возможности** в управлении рисками.

Риск остаточный

**Присущий риск** – **Меры реагирования** = **Остаточный риск**

# Проект состоит из следующих этапов и стадий:

## Идентификация рисков

**Стадии этапа 1**

- 1.1. Конкретизация информации о бизнесе, структуре, целях и инициативах Компании
- 1.2. Формирование и согласование с менеджментом детального плана проекта
- 1.3. Анализ существующих баз, реестров рисков и подхода Компании к идентификации рисков
- 1.4. Формирование реестра типовых рисков и рассмотрение их факторов
- **1.5. Идентификация владельцев рисков и проведение ознакомительных интервью (встреч) [ВСТРЕЧА № 1)**

5 недель

## Оценка рисков

**Стадии этапа 2**

- 2.1. Определение области и критериев оценки рисков
- **2.2. Проведение индивидуальной оценки рисков [ВСТРЕЧА № 2]**
- 2.3. Подтверждение оценки рисков и ранжирование рисков (коллективные оценки, опросы)
- 2.5. Предварительный сбор информации об имеющихся мерах реагирования на риски
- 2.5. Формирование представления о необходимых уровнях достаточности мер реагирование

5 недель

## Определение мер реагирования на риски

**Стадии этапа 3**

- 3.1. Описание дизайна имеющихся мер реагирования на риски
- **3.2. Выборочный анализ эффективности дизайна мер реагирования на риски (сравнение с эталонными примерами и рекомендациями регуляторов) [ВСТРЕЧА № 3]**
- 3.3. Анализ практик и документов Компании на соответствие рекомендациям и стандартам
- 3.4. Ориентировочные рекомендации
- 3.5. Подтверждающие контакты

6 недель

## Разработка Корпоративной инструкции

**Стадии этапа 4**

- 4.1. Обсуждение опыта проекта, формирование базы для выработки Инструкции
- 4.2. Выработка рекомендаций по организационной модели и регламентирующим документам оценки и управления рисками
- 4.3. Формирование первоначальной версии Инструкции
- 4.4. Обсуждение, проведение итоговых встреч
- 4.5. Завершение разработки Инструкции и выполнения Проекта

5-8 недель

**Выделены** и подчеркнуты те Стадии, где организуются основные встречи

# Результаты Проекта

Методология проведения Проекта включает получение следующих **результатов**, формируемых по результатам встреч и с учетом информации, полученной на встречах (индивидуальных интервью).

| **Этап 1. Идентификация рисков** | **Этап 2. Оценка рисков** | **Этап 3. Определение мер реагирования на риски** | **Этап 4. Разработка корпоративной Инструкции Регламента** |
|---|---|---|---|
| Результаты Этапов по результатам встреч и с учетом информации встреч | | | |
| ▪ Рабочий реестр рисков корпоративного уровня<br>▪ Реестр владельцев рисков | ▪ Документы индивидуальных оценок рисков<br>▪ Матрица критериев оценки рисков корпоративного уровня<br>▪ Корпоративная карта рисков (с оценкой) | ▪ Описание мер реагирования на риски<br>▪ Рекомендации по совершенствованию мер реагирования на риски | ▪ Рекомендации по организационной модели и регламентирующих документам в области управления рисками<br>▪ Инструкция по оценке рисков на корпоративном уровне |

# Контактная информация

**Василий Кудрин (Vasily Kudrin)**
**Партнер (Partner, GRC Services)**
Руководитель группы по GRC-услугам:
- Корпоративное управление
- Управление рисками и внутренний контроль
- Внутренний аудит
- Противодействие мошенничеству, комплаенс

e-mail: www@kudrin.ru
vv.kudrin@vneshaudit.ru
тел: +7(985)9705654

HLB ВНЕШАУДИТ