

Современная роль внутреннего аудита в поддержке и совершенствовании бизнеса

Василий Кудрин

25 февраля 2010



Современная роль внутреннего аудита в его определении

Внутренний аудит – это деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации;

помогает организации достичь поставленные цели, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

Ключевые слова:

- ▶ совершенствование
- ▶ цели организации
- ▶ управление рисками, контроль

Пересмотр подхода к надзору за практиками управления рисками

The recent crisis is causing some boards to re-examine their approach to risk oversight. Boards are turning to management with questions like:

- ▶ “What are management’s processes for identifying, assessing, and managing top risk exposures?”
- ▶ “How does management’s process for managing risks consider whether risks being taken in the pursuit of objectives are effectively monitored to be sure they are within acceptable levels?”
- ▶ “What processes does management have in place to identify emerging risks affecting objectives and the related changes in risk prioritization in a rapidly changing environment?”
- ▶ “How is management monitoring key risks related to core strategic objectives?”

COSO. Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage, ноябрь 2009 г.



Инь и Ян в Управлении Рисками

► «Воспитанный на примерах крупного мошенничества и корпоративных скандалов, современный мир бизнеса сегодня нуждается в новой **перспективной концепции риска**. Это сводится к выбору между **реактивным** подходом, фокусирующимся на избегании или предотвращении риска потерь, и **проактивным**, уделяющим большее внимание риску упущенных возможностей.

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

PUBLISHED BY THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

ТОНЕ at the TOP

Issue 34

July 2007

EXCLUSIVELY FOR SENIOR MANAGEMENT, BOARDS OF DIRECTORS, AND AUDIT COMMITTEES

The Yin and Yang of Risk



The Yin-Yang symbol represents the ancient Chinese understanding of how things work. While “yin” is dark, passive, downward, cold, contracting, and weak; “yang” is bright, active, upward, hot, expanding, and strong. The

shape of the yin and yang sections of the symbol depict the continual movement of the two energies — yin to yang and yang to yin — causing everything to happen. Literal examples of this include expansion and contraction, and temperature changes from hot to cold.

Another example of this concept is the famous picture of a young girl or old woman, as the brain switches and the perception changes. An anonymous German postcard from 1888 (below) depicts the image in its earliest known form. The image was popular throughout the world on trading cards and puzzles. In 1915, British cartoonist W. E. Hill published the image to the right in the American *Pack* humor magazine.



These images illustrate the importance — and the critically — of viewing things from different perspectives, and just how totally different outcomes can be when approached from different angles.



Singed by the fires of fraud and corporate scandals, today's business world is in need of a new perspective on risk. This might come down to the choice of being reactive and focusing on the “downside” by avoiding or preventing risk, or being proactive and paying more attention to the “upside” of risk.

It goes without saying that it would be foolish to discount the value of avoiding and preventing risk. However, it's important that we do not build barricades against perceived dangers while leaving ourselves exposed to real risks.

Although the U.S. Sarbanes-Oxley Act of 2002 was put into place to help restore the public's trust, would compliance to the letter of the law prevent another Enron-like fraud? Probably not. Today's business leaders are spending so much time thinking about controls, that they often are not thinking about the business itself.

Риск-менеджмент как бизнес-инструмент: риски «опасности» и риски «упущенные возможности»

Опасности

Искажение финансовой отчетности

«Давление» государства

Сбои в процессах

Обременительные расходы

Недоверие инвесторов

Мошенничество, злоупотребления, хищения

Сложности с контрагентами

Сокращение спроса

Падение производительности труда

Корпоративные конфликты

Колебания валют

Дефицит финансовых ресурсов



Реализация текущих и ... будущих возможностей

Выгодные приобретения

Улучшение бизнес-процессов

Творческий потенциал сотрудников

Новые технологические решения

Найм более квалифицированной рабочей силы

Выгоды от изменения цен (вниз и вверх)

Переориентация на другие рынки

Снижающиеся затраты

Решение проблем, но лучше
предотвращение проблем

Упускаемые возможности

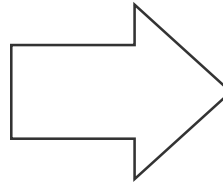
Подход «2 в 1» к диагностике корпоративной модели управления рисками

1. Оценка рисков компании (и ключевых мега-процессов)

Оценка и ранжирование (присущих) рисков общекорпоративного уровня

2. Оценка модели управления рисками

Оценка дизайна систем управления рисками и внутреннего контроля



3. Совершенствование модели управления рисками

- Оптимизация модели центров ответственности за управление рисками (собственник, мониторинг, надзор)
- Совершенствование планов и методологии и мониторинга существенных рисков и контролей
- Улучшение координации, минимизация дублирования
- Программы обучения

Стадия 1 и 2: необходимо привлечение специалистов в области оценки рисков и оценки систем управления рисками

Стадия 3: Задача менеджмента, ОДНАКО необходим эффективный мониторинг эффективности внедрения планов совершенствования

Оценка рисков: опыт X5 Retail Group

1. Оценка рисков компании (и ключевых мега-процессов)

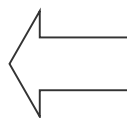
Оценка и ранжирование (присущих) рисков общекорпоративного уровня

- 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)



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		12;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)

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»)

Оценка компонентов модели управления рисками и внутреннего контроля (COSO ERM / Модель “ЗР”)

2. Оценка модели управления рисками

- Оценка дизайна систем управления рисками и внутреннего контроля



«Позиционирование»

- Тон сверху
- Философия управления рисками
- Культура определения аппетита к риску
- Организационная структура
- Коммуникация

«Персонал»

- Корпоративная культура
- Система найма
- Управление компетенциями
- Обучение, персональное и командное развитие
- Координация работы
- Распределение обязанностей
- Измерение эффективности деятельности

«Процессы»

- Процедуры выявления и оценки рисков
- Оценка дизайна и операционная эффективность контролей
- Улучшение процессов и общей эффективности бизнеса
- Программы мониторинга
- Отчетность

Назначение ответственности за управление рисками

Оценка систем управления рисками и внутреннего контроля																		
Ключевые риски	Уровень риска	Основные процессы - бизнес-операции						Вспомогательные функции					Мониторинг и аудит				Надзор	
		Разработка новых продуктов	Развитие новых направлений	Закупки	Производство	Доставка	Поддержка клиентов	Финансы и учет	ИТ	Налоги	Корп. сделки	Кадры	Юрид. вопросы	Внутренний аудит	Внутренний контроль	Комплаенс	Другие риск-функции	Высшее руководство
УРОВЕНЬ 1																		
Риск 1.1	Красный		☒				☒		☒			☒	☑	☑	☑	☑	⊗	⊗
Риск 1.2	Красный	☒	☒														⊗	⊗
Риск 1.3	Красный												☑	☑		☑		
Риск 1.4	Красный			☒			☒						☑	☑			⊗	⊗
Риск 1.5	Красный			☒			☒						☑	☑				
Риск 1.6	Красный		☒	☒		☒						☒	☑	☑	☑	☑		
Риск 1.7	Желтый										☒				☑		⊗	⊗
Риск 1.8	Желтый														☑			⊗
Риск 1.9	Желтый						☒				☒						⊗	⊗
Риск 1.10	Желтый			☒	☒								☑			☑		
УРОВЕНЬ 2																		
Риск 2.1	Желтый						☒		☒	☒		☒	☑	☑	☑	☑	⊗	⊗
Риск 2.2	Желтый												☑			☑		
Риск 2.3	Желтый			☒													⊗	⊗
Риск 2.4	Желтый						☒						☑	☑			⊗	
Риск 2.5	Желтый											☒			☑		⊗	⊗

1-й рубеж защиты

2-й рубеж защиты

3-й рубеж защиты

Уровни зрелости модели управления рисками: критерии для оценки

Уровень зрелости	Определение
Ведущая практика	Процедуры управления рисками внедрены, скоординированы и исполняются должным образом во всей компании. Применяемые практики признаются лучшими и рассматриваются другими компаниями в качестве ведущих примеров.
Хорошая практика	Процедуры управления рисками внедрены, исполняются должным образом и хорошо понятны менеджменту и соответствующим сотрудникам компании. Некоторые небольшие улучшения приветствуются.
Нормальная практика	Процедуры управления рисками внедрены, но не всегда исполняются должным образом или не полностью понятны менеджменту и соответствующим сотрудникам. Возможны некоторые умеренные улучшения.
Развивающаяся практика	Процедуры управления рисками внедрены частично, не исполняются должным образом и их значение не очень понятно менеджменту и сотрудникам. Необходимы значимые улучшения.
Плохая практика	Имеется некоторый незначительный (ограниченный) набор процедур управления рисками. Необходимы значимые улучшения.

Систематизированный и последовательный подход: процессы, цели, риски, контроли

Бизнес-процессы

- Средства воплощения стратегии
- Последовательность действий
- Декомпозируются (мега-процессы, основные процессы, существенные процессы, шаги, операции)

Бизнес-цели (как цели бизнес-процессов)

- Должны быть SMART (специфичны, измеримы, согласованы, реалистичны, связаны во времени)
- Должны быть согласованы между собой, а также со стратегическими целями
- Категории бизнес-целей: операционные, соблюдения норм законодательства, достоверности финансовой отчетности

Бизнес-риски (как риски недостижения бизнес-целей)

- Риски: операционные, финансовые, правовые, стратегические

Контроли (как процессы, направленные на снижение риска)

- Внутренний контроль – действия, предпринимаемые для повышения вероятности достижения поставленной цели
- Поскольку риски снижают вероятность достижения поставленной цели, значит, контроли, снижая риски, повышают эту вероятность.

Оценка контроля

- Оценка дизайна контроля
- Тестирование операционной эффективности контроля
- Надежность (effectiveness) и эффективности (efficiency)

Совершенствование модели управления рисками

Сосредоточение на областях, где возможно получить наиболее быстрые и ощутимые результаты

Определение соответствия процедур управления рисками потребностям компании и ее целям

Определение связи между существующими процедурами управления рисками и имеющимися процессами

Внедрение процедур мониторинга, направленных на управленческих решений

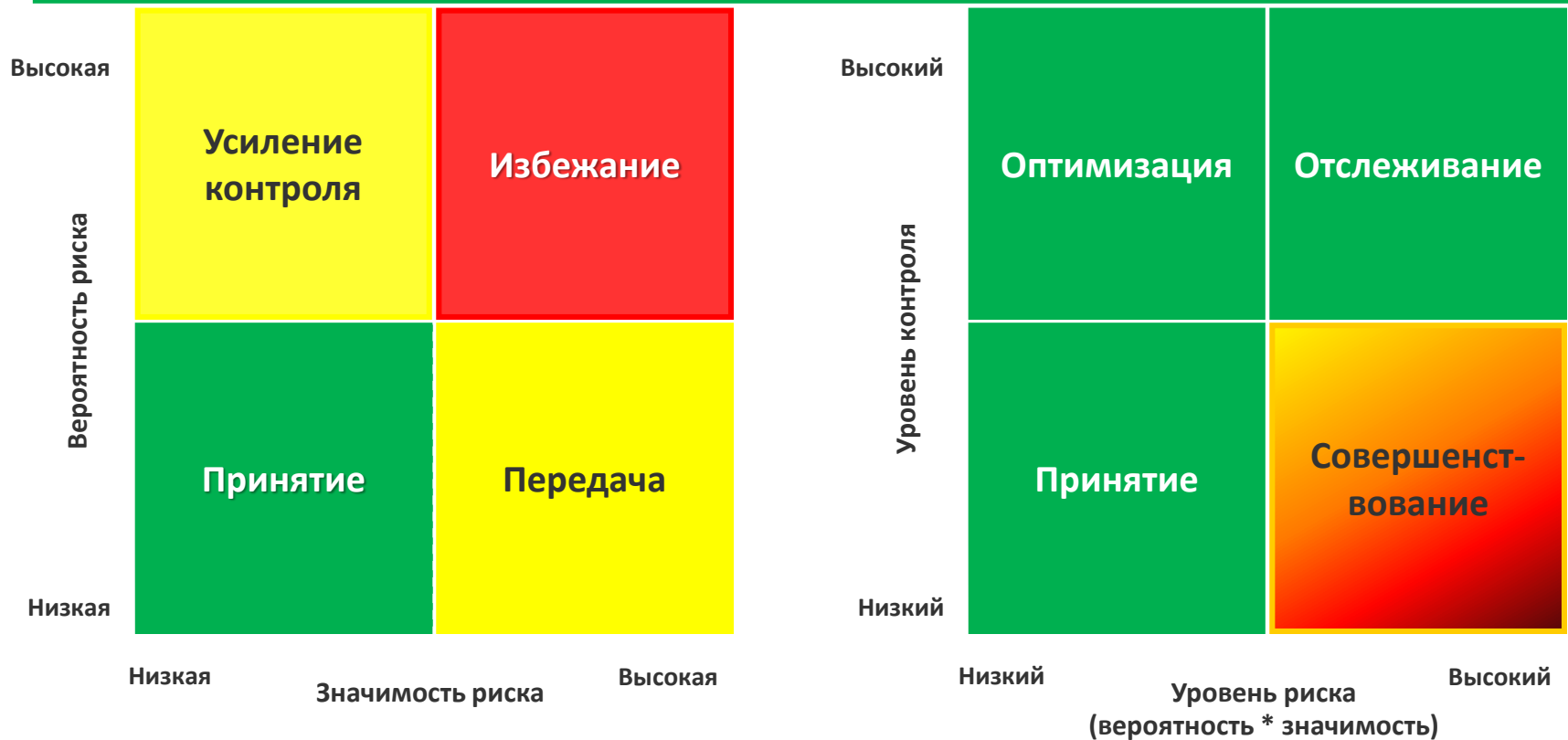
Использование ясной и согласованной и терминологии для описания рисков и контролей

3. Совершенствование модели управления рисками

- Оптимизация модели центров ответственности за управление рисками (собственник, мониторинг, надзор)
- Совершенствование планов и методологии и мониторинга существенных рисков и контролей
- Улучшение координации, минимизация дублирования
- Программы обучения

Подход, прежде всего, должен быть направлен на развитие компетенций в области риск-менеджмента (компонент «Персонал»)

Планирование 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 процессов, несущих риск),
- передача рисков (при сохранении процессов)

Балансирование между «усилением контроля» и «улучшением процесса»

Усиление контроля

Регламентация процессов

Встраивание в оригинальный процесс контрольных процедур

Повышение компетенции сотрудников

Актуализация должностных инструкций

Детализация контрактных условий

Организация проверяющих функций

Система напоминаний

Повышение частоты ревизий

Улучшение процесса

Ре-инжиниринг процессов

Усовершенствование мотивации

Автоматизация рутинных операций

Поиск новых сотрудников

Оптимизация процессов

Смена регионов работы

Перераспределение обязанностей

Отказ от деятельности, несущей убытки

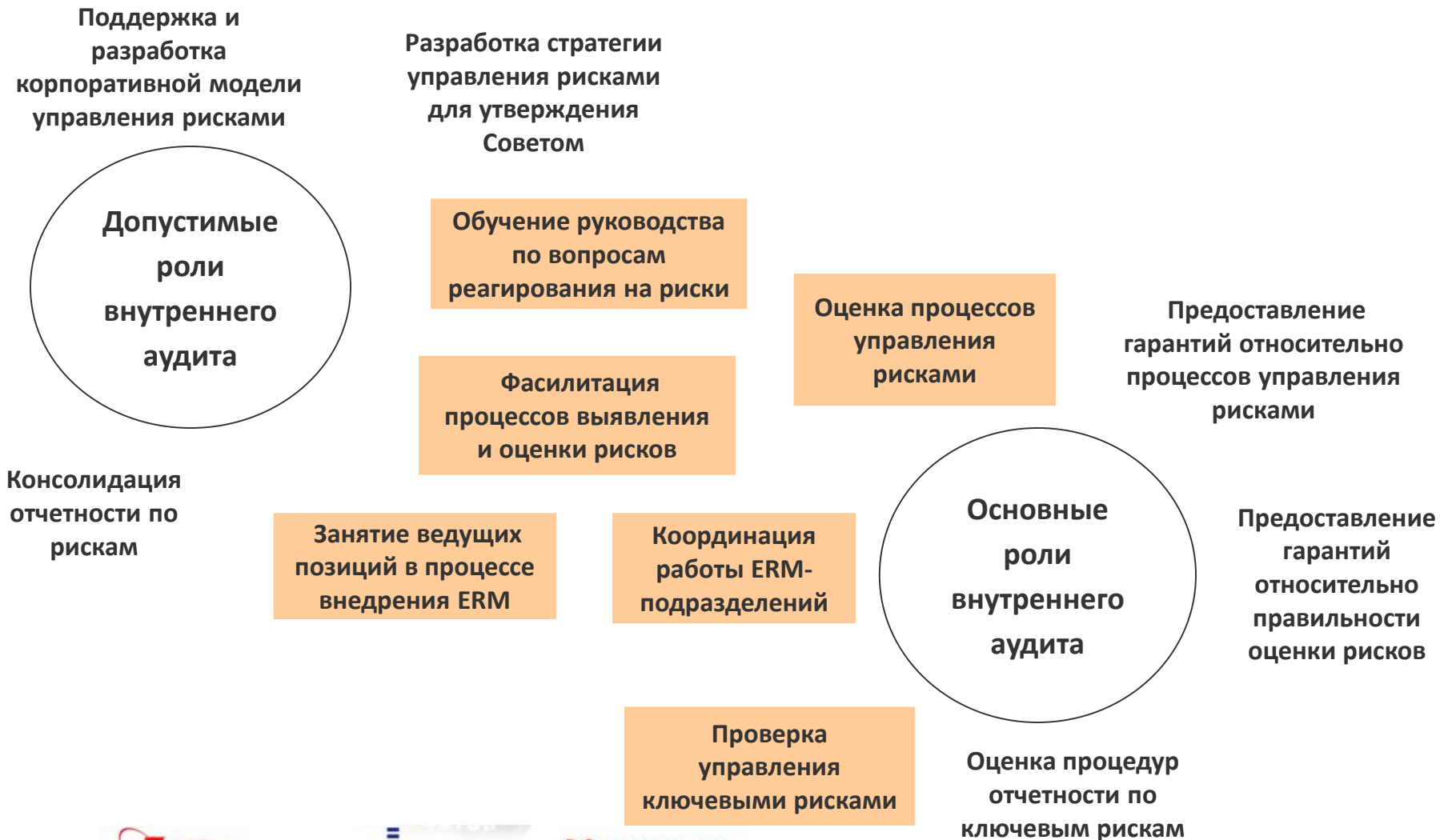
Ко-сорсинг

Продажа непрофильных активов

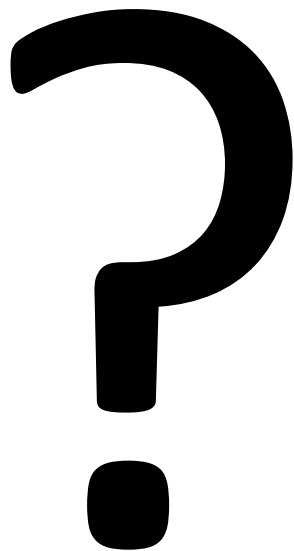


Современная роль *внутреннего аудита* состоит в содействии руководству в правильном определении данного баланса

Современная роль внутреннего аудита в вопросах корпоративного управления рисками



Василий Кудрин, CIA, CFE, CCSA



Директор по корпоративному аудиту
X5 Retail Group N.V.

Член Совета Института внутренних аудиторов
Член Совета российского отделения ACFE

Vasily.Kudrin@gmail.com

Тел.: +7 (985) 970-5654