

Аудит системы управления рисками – комплексный подход к оценке и совершенствованию бизнеса

Василий Кудрин

27 ноября 2009

Содержание

- ▶ Текущие задачи развития ERM в компаниях
- ▶ Оценка рисков и системы управления рисками: 2 в 1
- ▶ Постановка задач по совершенствованию деятельности (на базе концепции ERM)
- ▶ Современная роль внутреннего аудита

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.



Определение IQ в области управления рисками

- ▶ Недостаточное понимание своих рисков, по всей видимости, одна из наиболее распространенных проблем в области риск-менеджмента большинства компаний.
- ▶ Например, информация о рисках часто хранится в нескольких местах по всей компании и в результате теряет актуальность и единообразие. Кроме того, процессы управления рисками очень часто непоследовательны в разных подразделениях компании.
- ▶ В одной компании могут использоваться различные процедуры, терминология и показатели для оценки одного и того же конкретного риска. И когда это происходит, это приводит к сложностям (или вообще к непреодолимым препятствиям) в коммуникации информации о текущем риск-профиле компании.
- ▶ Результат всего этого прост – неспособность адекватным образом измерять, отслеживать и снижать риски компании.

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 *Puck* 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

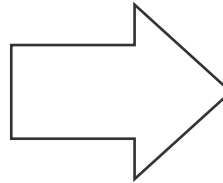
Подход «2 в 1» к диагностике корпоративной модели управления рисками

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

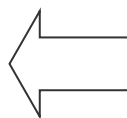
Результаты, ожидаемые от оценки рисков

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)

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			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)	VH 5 Extremely likely (almost certain to occur)

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%

Необходим фокус на риски мошенничества

- ▶ Рассмотрение факторов мошенничества при анализе каждого риска
- ▶ Анализ специфических областей, связанных с большим объемом отдельных обязанностей
- ▶ Дополнение процедур оценки рисков (и в дальнейшем процедур оценки контролей) мероприятиями по выявлению факторов мошенничества («возможность», «мотивация», «давление» обстоятельств)
- ▶ Фокус на связанные риски, например, контрактные

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.

Следующие шаги: в рамках выбранных областей (процессов/проектов)

- Выявить все наиболее существенные риски (включая их источники), связанные с процессом/проектом
- Определить возможные контроли по минимизации данных рисков
- Внедрить необходимые контрольные процедуры для минимизации наиболее существенных рисков

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



Роль внутреннего аудита в управлении рисками

- ▶ В рамках повседневной деятельности вырабатывает рекомендации, позволяющие предотвратить риски или снизить их до приемлемого уровня
- ▶ Содействие руководству компании в разработке и внедрении корпоративной системы управления рисками (при этом должны соблюдаться принципы независимости и объективности)
- ▶ Внутренний аудит оценивает надежность (*effectiveness*) и эффективность (*efficiency*) системы управления рисками

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

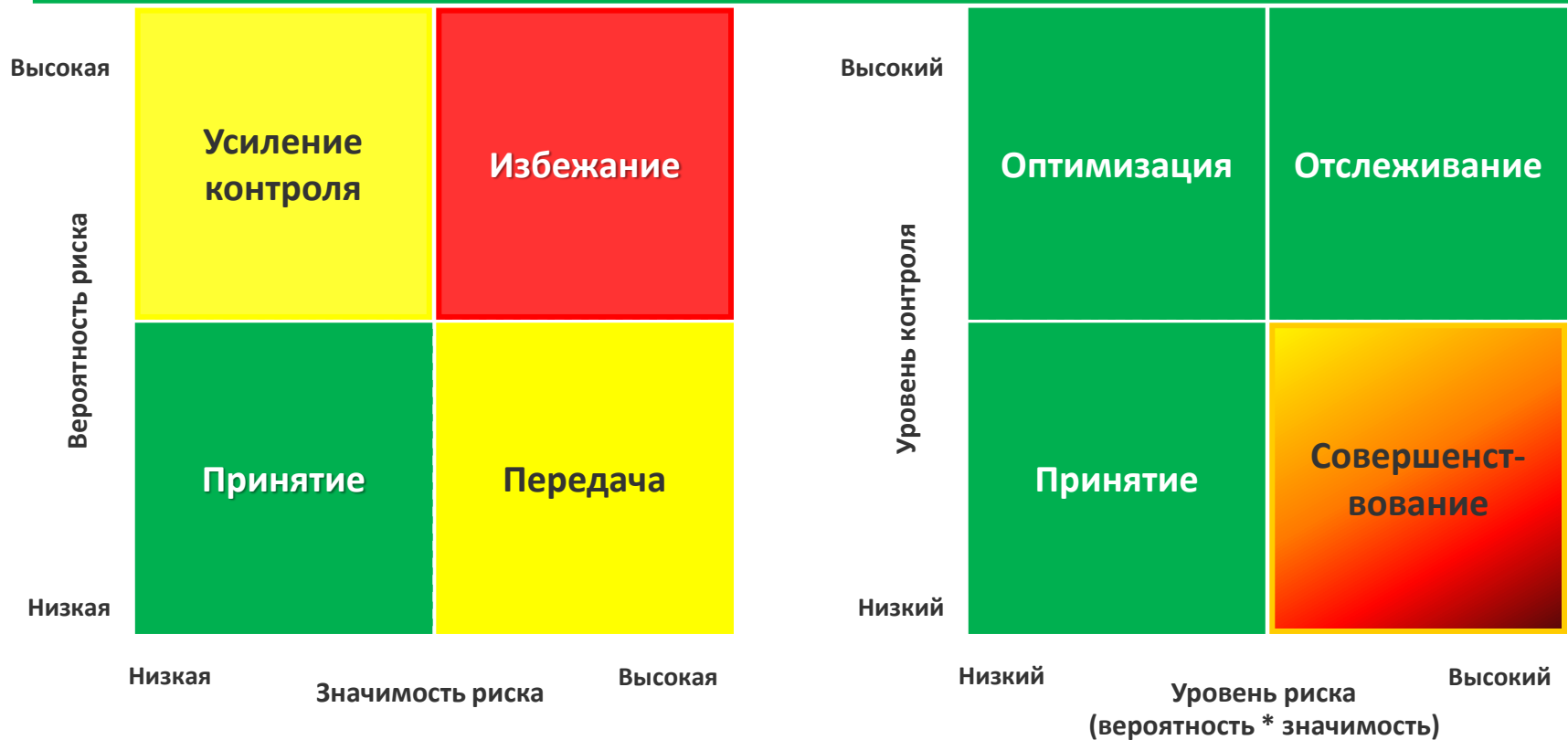
Использование ясной и согласованной и терминологии для описания рисков и контролей

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

Организация проверяющих функций

Детализация контрактных условий

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

Роль внутреннего аудита в компании с незрелой моделью управления рисками

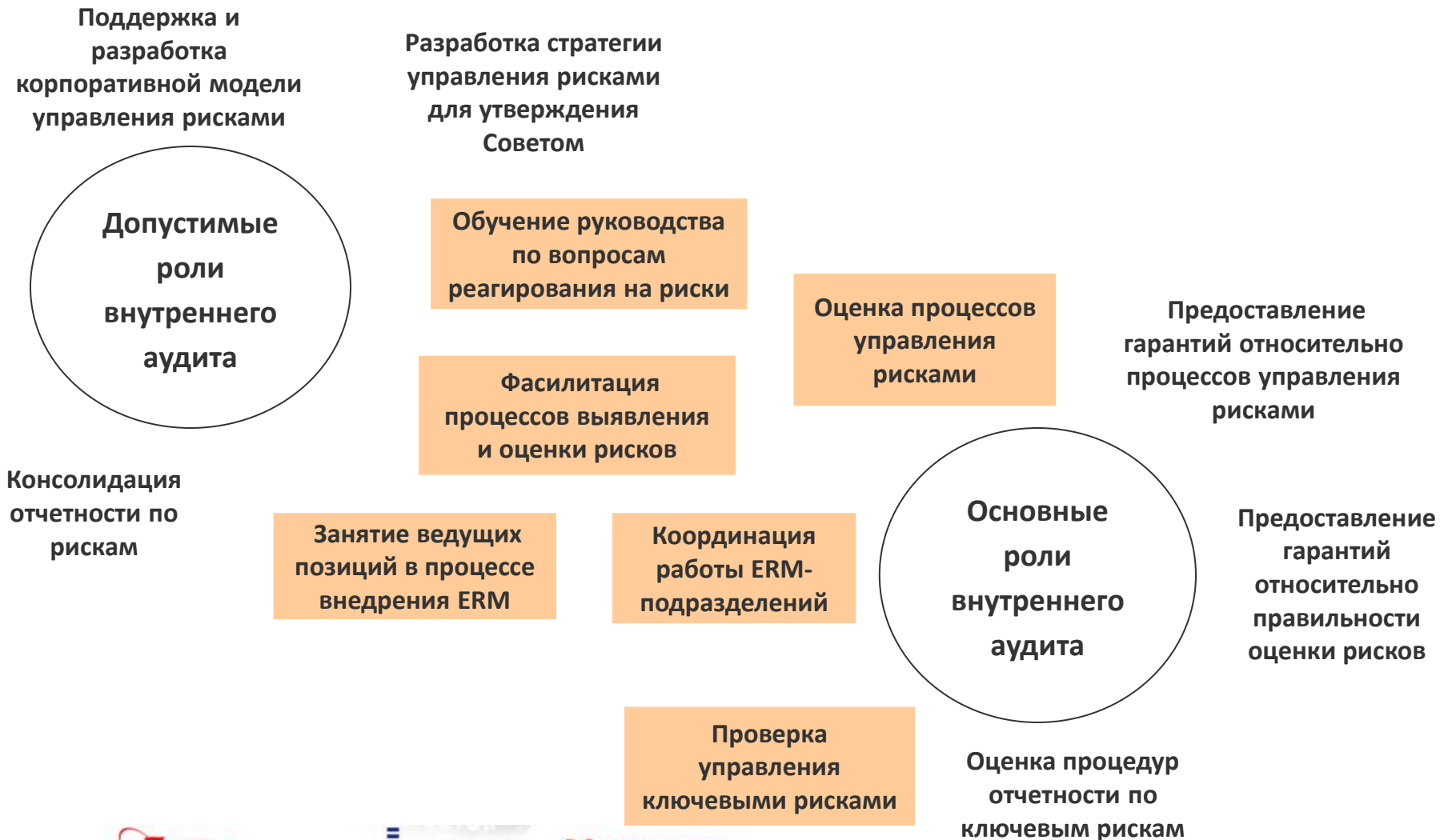
- Внутренние аудиторы **должны оказывать** поддержку как руководству, так и комитету по аудиту: они изучают и оценивают процессы управления рисками, предоставляют на этой основе отчеты и рекомендации о том, как сделать эти процессы более эффективными и адекватными.
- Руководство и совет отвечают за процессы управления рисками и контроля в организации. Однако, внутренние аудиторы, выступающие как консультанты, **могут помогать** организации в выявлении, оценке и внедрении методики управления рисками и контроля над этими рисков.
- В случае, если в компании не организован процесс управления рисками, внутренний аудитор должен **обратить** на это **внимание** руководства, а также предоставить рекомендации по организации этого процесса.
- Внутренние аудиторы **могут играть проактивную роль**, иницилируя организацию процесса управления рисками в компании. Такая проактивная роль дополняет традиционную работу по предоставлению гарантий консультационным подходом к постановке и улучшению базовых процессов.

*Внутренние аудиторы **могут** способствовать и инициировать развитие процесса управления рисками, но они **не должны** ни «владеть» выявленными рисками, ни отвечать за управление ими.*

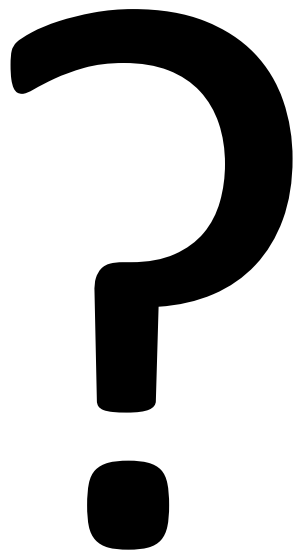
Вопросы для рассмотрения роли внутреннего аудита в совершенствовании бизнеса (на базе концепции ERM)

- ▶ Меняются ли ожидания от работы функции внутреннего аудита в вашей компании?
- ▶ Определена ли в принципе в компании роль внутреннего аудита в части содействия в совершенствовании бизнес-процессов?
- ▶ Являются задачи по совершенствованию процессов часть плана работы функции внутреннего аудита (консультационная деятельность функции внутреннего аудита)?
- ▶ Имеются ли у специалистов внутреннего аудита необходимые навыки и знания?
- ▶ Имеются ли механизмы отслеживания факторов, негативно влияющих на стабильность улучшений в процессах (особенно касается областей, подверженных рискам мошенничества)?
- ▶ Способна ли ваша компания осознать необходимость инвестиций в создание данных компетенций и изменение культуры?

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

<https://kudrin.ru>