

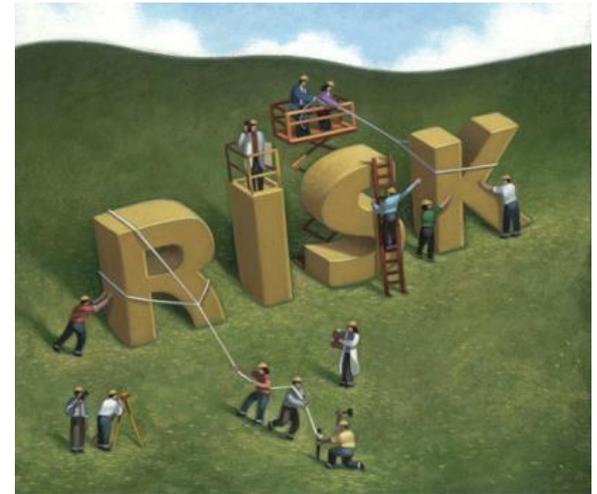
Оценка и управление рисками: взгляд со стороны Комитета по аудиту

Презентация к заседанию Комитета аудиторов Профессионального сообщества корпоративных директоров, 11 ноября 2008 г.

Приоритеты работы комитета по аудиту

Результаты дискуссии на заседании 19 июня 2008 г. –
приоритеты работы комитетов по аудиту:

- ▶ Общение с другими участниками
- ▶ Эффективный внутренний аудит
- ▶ **Понимание ключевых рисков**
- ▶ **Уверенность в системе ERM**
- ▶ Оценка системы внутреннего контроля
- ▶ Корпоративная этика / предотвращение мошенничества
- ▶ Правильность подготовки финансовой отчетности
- ▶ Уверенность в том, что налоговые риски приняты к управлению
- ▶ Соблюдение норм законодательства и корпоративного управления
- ▶ Конфликт интересов и инсайдерская информация



Что такое «риск»?

- ▶ Любая организация существует для достижения **неких** целей (стратегических, операционных, нормативных, целей в части прозрачности бизнеса и т.д.)
- ▶ Все организации сталкиваются с неопределенностью на пути достижения целей.
- ▶ Неопределенность может нести в себе как **“опасности”**, так и благоприятные **возможности**.

«Риск» – понятие, напрямую связанное с понятием «цель».

Риск – возможность того, что произойдет событие, которое окажет отрицательное воздействие на достижение целей организации.

- ▶ **Виды рисков:** риск хищений, риск упущенной возможности продажи активов, риск нарушения тех или иных норм законодательства, риск потери ликвидности, риски, связанные с действиями конкурентов (поставщиков, покупателей) и др.

Одна «картина» - два «восприятия»



Система управления рисками

- ▶ Позволяет эффективно использовать **ВОЗМОЖНОСТИ** и предотвращать (избегать, контролировать наступление) **«опасности»**
- ▶ Это достижение соответствующего баланса между «опасностями» и благоприятными возможностями



Одна понятие - двойное восприятие

<http://kudrin.ru>

«Инь и Ян в Управлении Рисками», июль 2007

- 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 избежании или предотвращении риска потерь, и **проактивным**, уделяющим большее внимание риску упущенных возможностей.
- Конечно, 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 criticality — of viewing things from different perspectives, and just how totally different outcomes can be when approached from different angles.



Slings 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.



Руководство Смита по работе комитетов по аудиту

Раздел «Системы внутреннего контроля и управления рисками»

4.5 Комитет по аудиту должен проверить процедуры внутреннего финансового контроля компании (а именно системы, направленные на выявление, оценку, управление и мониторинг финансовых рисков), а также **системы внутреннего контроля и управления рисками** компании ...

4.6 Руководство компании ответственно за выявление, оценку, управление и мониторинг рисков, а также за разработку, оперативное управление и мониторинг системы внутреннего контроля и за предоставление соответствующий гарантий совету директоров, что все это выполняется. ... Комитет по аудиту должен получать отчетность от руководства по вопросам эффективности этих внедренных им же систем, равно как и выводы по вопросам тестирования, проведенного внутренними и внешними аудиторами.

4.7 ... Комитет по аудиту должен проверить и согласовать формулировки, изложенные в годовом отчете, относительно внутреннего контроля и управления рисками.

Зачем комитету по аудиту смотреть на риски?

- ▶ **Необходимость в грамотном управлении рисками становится все более актуальным вопросом**
- ▶ **Необходимость в критическом взгляде на стратегию организации**
- ▶ **Средство эффективного надзора за деятельностью руководства организации**
- ▶ **Приоритезация повестки самого Комитета и Совета директоров**
- ▶ **Повышение результативности работы самого Комитета и Совета в глазах стейкхолдеров**
- ▶ **Лучшее планирование аудита**



Ведущие практики управления рисками

Из презентации прошлого заседания –

Ernst & Young, результаты опроса членов советов директоров

- ▶ **Четкое понимание ответственности за управление рисками**
- ▶ **Механизмы внутри организации, направленные на обсуждение и сообщение информации о рисках**
- ▶ **Структурированный процесс идентификации рисков, непосредственно связанных с целями организации**
- ▶ **Активное вовлечение членов совета и правления в процесс управления рисками**
- ▶ **Специальная политика, регламентирующая процесс сообщения информации о рисках инвесторам и другим внешним заинтересованным сторонам**

Вопросы для обсуждения

- ▶ **Какие инструменты комитет по аудиту может/должен использовать для мониторинга ключевых рисков и надзора над функционированием системы ERM?**
- ▶ **Какие новые требования к системе ERM должны появиться со стороны комитетов по аудиту в современной ситуации?**
- ▶ **Как должна/может измениться работа комитетов по аудиту в условиях актуализации кризисных тенденций?**
- ▶ **Как распределяются вопросы, касающиеся управления рисками, с другими комитетами в составе совета директоров (в частности с комитетом по стратегии)?**

Контакты



Василий Кудрин, CIA, CFE, CCSA

**Председатель Комитета аудиторов Коллегии
Профессионального сообщества
корпоративных директоров**

**Директор Департамента корпоративного
аудита X5 Retail Group**

Тел.: + 7 (985) 970-56-54

Email: www@kudrin.ru

<http://kudrin.ru>