

Практическое управление рисками: участники и инициаторы. Роль внутреннего аудита

Василий Кудрин

Июнь 2009

Риски и Рецессия

- Риски и Рецессия – связанные явления / события
- Риски ликвидности и др. финансовые риски
- Операционные риски
- Риски, связанные с недоверием
- Риски в части финансовой отчетности
- Риски накопленных конфликтов с государством и общественным сектором

Общие проблемы:

- отсутствие практического подхода к управлению рисками
- неготовность менеджмента использовать наработанные практики управления рисками

Актуализирующие риски не есть последствия кризиса, а наоборот, неспособность компаний управлять своими рисками делает их незащищенными в условиях Рецессии

Участники

Видение **The Institute of Internal Auditors**
(Публикация “*Tone at the Top*”, май 2009, *Global Perspective on Risk*)



Эффективность и практичность программы управления рисками зависит от активности и взаимодействия 4-х участников:

- **Совет директоров**
- **Руководство высшее**
- **Руководство операционное**
- **Внутренние аудиторы** (в первую очередь как органы мониторинга)

Основное препятствие:

- **отсутствие поддержки со стороны высшего руководства, совета директоров и сотрудников компании**

Инициаторы

Мировая практика, крупные компании: ключевые «игроки» («драйверы»), благодаря которым организации сегодня иницируют программы управления рисками:

- **Заинтересованность высшего руководства**
- **Непосредственное требование Совета директоров**
- **Биржи, рейтинговые агентства, деятельность саморегулируемых организаций (релизы COSO)**
- **Руководства от регуляторов**
- **Рекомендации внутренних аудиторов**
- **Примеры хороших практик управления рисками**

Примерно 30% организаций отмечает сокращение активности в рамках программ управления рисками после начала их функционирования

Основные стадии практического внедрения корпоративного управления риском

- Стадия 1. Корпоративная оценка рисков
- Стадия 2. Диагностика элементов управления рисками (оценка текущего состояния)
- Стадия 3. Совершенствование системы управления рисками

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 планов совершенствования

Определение внутреннего аудита

деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации;

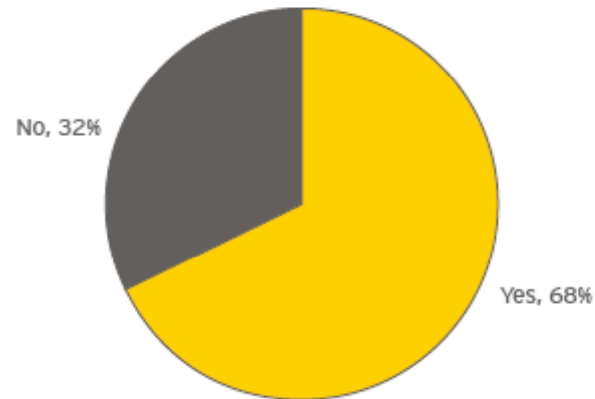
помогает организации достичь поставленные цели, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

Ключевые слова:

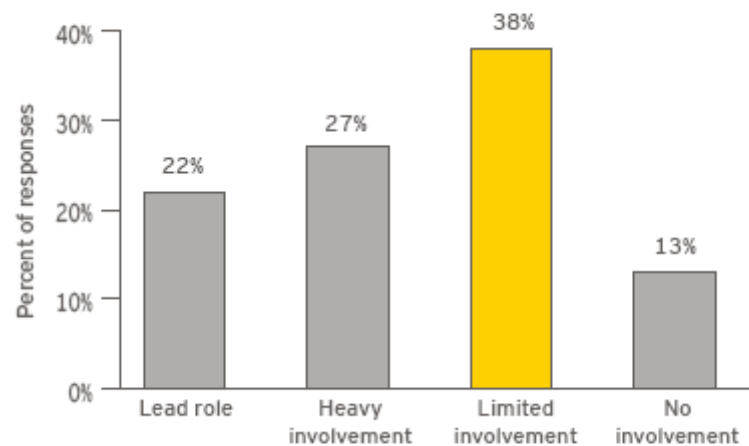
- совершенствование
- цели организации
- управление рисками, контроль

Вовлеченность СВА в оценку рисков, 2008

Is an enterprise risk assessment performed across the organization?



What is internal audit's involvement in the enterprise risk assessment activity?



- Недостаточная вовлеченность внутреннего аудита
- Только 17% респондентов отметили оценки рисков как «очень компетентные»
- Silo, несогласованная оценка рисков

* Результаты международного исследования по вопросам внутреннего аудита компании Ernst & Young, 2008 год

Оценка рисков в условиях актуализации кризиса: опыт X5 Retail Group

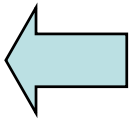
- Подготовительная работа (подготовка типовой карты рисков, предварительные интервью, подтверждение описаний рисков)
- Вступительная презентация и вспомогательные раздаточные материалы
- Голосование с дальнейшим обсуждением
- Ориентирование на мнения экспертов
- Рассылка материалов и подтверждающие интервью
- Подтверждение с высшими руководителями компании (СЕО, CFO и др.: 2-5 чел.)
- Общая презентация для коллегиального исполнительного органа (ключевых топ-менеджеров, 10-20 чел.) и комитета по аудиту

Каких результатов ожидать 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				10	
	Significant impact (major impact on costs, medium to long-term effect and expensive to recover)	H	4	10;69;77	23;30;35;37;40;57	16;17;29;28;46;64; 67;76; 78	28	
	Moderate impact (significant waste, medium-term effect which may be expensive to recover)	M	3	71;86;78;112;126;140; 63;65;66;69	45;56;1 05;113;114; 74;77;24;25;27;32; 39;40;41;43;44; 45; 47;51;52;53;54;55; 60;61;71;72;73;75	26;67;74		
	Insignificant impact (minor loss, short-term effect which can be recovered at low cost)	L	2	31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;50;51;52;53;54;55;56;57;58;59;60;61;62;63;64;65;66;67;68;69;70;71;72;73;74;75;76;77;78;79;80;81;82;83;84;85;86;87;88;89;90;91;92;93;94;95;96;97;98;99;100	78;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45;46;47;48;49;50;51;52;53;54;55;56;57;58;59;60;61;62;63;64;65;66;67;68;69;70;71;72;73;74;75;76;77;78;79;80;81;82;83;84;85;86;87;88;89;90;91;92;93;94;95;96;97;98;99;100			
	Minimal impact (minimal loss, delay, risks can be easily and quickly remedied)	VL	1	31				
				1	2	3	4	5
				VL Extremely unlikely (extremely likely to occur)	L Unlikely but possible (unlikely but not impossible to occur)	M Possible (fairly likely to occur)	H Likely (more likely to occur than not)	VH Extremely likely (almost certain to occur)

Legend:
 VH – very high
 H – high
 M – medium
 L – low
 VL – very low



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;47; 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;59; 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				
				1	2	3	4	5
				VL Extremely unlikely (extremely likely to occur)	L Unlikely but possible (unlikely but not impossible to occur)	M Possible (fairly likely to occur)	H Likely (more likely to occur than not)	VH Extremely likely (almost certain to occur)

Legend:
 VH – very high
 H – high
 M – medium
 L – low
 VL – very low

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%

Какими должны быть следующие шаги: после оценки рисков?

В рамках бизнес-процесса (структурного подразделения):

- **Выявить все наиболее существенные риски (включая их источники), связанные с работой подразделения, и определить возможные контроли по минимизации данных рисков.**
- **Как можно быстрее внедрить необходимые контрольные процедуры для минимизации наиболее существенных рисков (тем самым устранить наиболее существенные недостатки в системе внутреннего контроля).**

Практическое указание ИА 2100-4 'Роль внутреннего аудита в организации, где отсутствует формализованный процесс 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 рисками.
- 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.

Роль внутреннего аудита в вопросах корпоративного управления рисками



Эффективное управление рисками: антикризисная программа

- **Целостный, а не silo подход в управлении рисками**
- **Речь не о моделях (COSO), а о компетенциях**
- **Важный фактор – человеческий**
- **Быстрота в принятии решений, взвешенных с учетом рисков**
- **Открытость (прозрачность) к обсуждению проблем**

Риск-менеджмент как бизнес-инструмент

Опасности

Искажение финансовой отчетности
«Давление» государства
Сбои в процессах
Обременительные расходы
Недоверие инвесторов

Мошенничество, злоупотребления, хищения
Сложности с контрагентами
Сокращение спроса
Падение производительности и труда
Корпоративные конфликты

Колебания валют
Дефицит финансовых ресурсов



Реализация текущих и ... будущих возможностей

Выгодные приобретения
Творческий потенциал сотрудников
Найм более квалифицированной рабочей силы
Переориентация на другие рынки

Улучшение бизнес-процессов
Новые технологические решения
Выгоды от изменения цен (вниз и вверх)
Снижающиеся затраты

Решение проблем, но лучше
предотвращение проблем

Упускаемые возможности

Василий Кудрин, CIA, CCSA, CFE

- Директор по корпоративному аудиту X5 Retail Group [www.x5.ru]
- Член Совета Некоммерческого партнерства “Институт внутренних аудиторov” [www.ia-ru.ru]
- Член Совета российского отделения Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) [www.acfe-rus.org]

Тел.: + 7 (495) 970-5654

Vasily.Kudrin@x5.ru

