

The background of the slide is a high-angle, aerial photograph of a vast, textured landscape, possibly a field of low-lying vegetation or a desert. The terrain is covered in a dense, undulating pattern of small, rounded mounds. In the upper center, a bright sun is shining, creating a prominent lens flare effect with multiple rays of light extending outwards. The sky is a deep, clear blue, and the overall lighting is bright and clear.

# Управление рисками организаций. Интегрированная модель. COSO ERM.

29 сентября 2019 года

# Управление Рисками

## События в бизнес среде

- Корпоративные скандалы (Энрон, Worldcom)
- Манипуляция данными с целью «улучшения» показателей финансовой отчетности
- Случаи существенного исправления (re-statement) финансовой отчетности после ее первоначальной публикации
- Неэтичное поведение
- Потеря доверия инвесторов

# Управление Рисками

Корпоративный риск становится личным.

- **Непредвиденные убытки**

- Изменение предпочтений клиентов
- Скачки цен на сырье - нефть, сталь, энергоресурсы
- Негативное влияние законодательства
- Утечка конфиденциальных данных
- Быстрое устаревание технологий
- Убыточные слияния и поглощения

- **Ожидания/предпочтения рынка**

- Активность акционеров и прочих заинтересованных лиц
- Давление со стороны рейтинговых агентств

- **Репутация компании на рынке**

- Публичные судебные разбирательства
- Внимание средств массовой информации
- Репутационные риски компании
- Вознаграждение топ менеджмента

- **Корпоративное управление**

- Обязанности Совета директоров и Аудиторского комитета
- Обязанности и ответственность Правления
- Обязанность предоставления внешней отчетности по рискам

# Управление Рисками

## Необходимость управления рисками

Для того, чтобы повысить эффективность управления бизнесом, снизить негативное влияние факторов внешней и внутренней среды и достичь долгосрочного конкурентного преимущества, компании должны выявлять все существенные риски, которые угрожают достижению поставленных целей (финансовые, операционные, экологические, индустриальные, и т.д.), и управлять ими.

# Управление Рисками

## Международные инициативы

Внутренний контроль. Свод общих положений	1992 г.
Система критериев контроля (Канада)	1995 г .
Базельское соглашение II	2001 г.
Отчет Комиссии Кинга II (ЮАР)	2002 г.
Кодекс корпоративного управления Тернбулла (Великобритания)	2003 г.
Управление рисками COSO ERM	2001 – 2019 г.г.
Кодекс корпоративного управления РФ. Постоянные изменения в системе регулирования деятельности Российского фондового рынка	

# Управление Рисками. COSO ERM

Участники подготовки официального перевода COSO ERM на русский язык: компания Делойт совместно с Институтом внутренних аудитором – Москва

- Ольга Высоцкая - Партнер, руководитель направления по развитию услуг для Северо-западного региона СНГ, Ст-Петербург
- Тони Роджерс - Партнер подразделения по оказанию консультационных услуг в области управления рисками организаций, Москва
- Алексей Сонин - Председатель Совета и исполнительный директор Института внутренних аудитором, Москва
- Лариса Терещенко - Менеджер департамента переводов Делойт и Туш, Москва

Сотрудники подразделения по оказанию консультационных услуг в области управления рисками организаций Делойт и Туш, Москва

- Алла Усанова - Партнер
- Андрей Елинсон - Партнер
- Анна Алексеева - Старший менеджер
- Елена Демиденко - Менеджер

# Риски и Цели

Что такое риск?

Риск – это потенциальное событие, которое может оказать отрицательное воздействие на достижение поставленных целей организации. (COSO ERM)

**ВАЖНО: Цель => Риск!**

# Управление рисками

- Управление рисками организации – это **процесс**, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается с разработки стратегии и затрагивает всю деятельность организации.
- Этот процесс направлен на определение потенциальных событий, которые могут оказать влияние на организацию, и управление риском, возникающим в связи с этими событиями, осуществляется таким образом, чтобы не был превышен риск-аппетит организации, и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации.



# Модель Управления рисками COSO ERM

## Внутренняя среда

- Закладывает основы подхода к управлению рисками. Включает:
- Совет Директоров;
- Философию управления рисками;
- Риск аппетит;
- Честность и этические ценности;
- Важность компетенции;
- Организационную структуру;
- Делегирование полномочий и распределение ответственности;
- Стандарты управления персоналом.



## Оценка рисков

- Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и степени влияния с целью определения того, какие действия в отношении них необходимо предпринять.
- Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска.

## Постановка целей

- Цели должны быть определены до того как руководство начнет выявлять события, которые могут оказать влияние на их достижение;
- Руководство компании имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии организации и уровню ее риск-аппетита

## Выявление потенциальных событий

- Внутренние и внешние события, оказывающие влияние на достижение целей организации, должны определяться с учетом их разделения на риски или возможности;
- Возможности должны учитываться руководством в процессе Формирования стратегии и постановки целей.

# Модель Управления рисками COSO ERM

## Реагирование на риск

- Руководство выбирает метод реагирования на риск:
  - избегание риска;
  - принятие;
  - снижение;
  - передача;
- Разработанные мероприятия позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем риска и риск-аппетитом организации.



## Мониторинг

- Весь процесс управления рисками организации отслеживается и по необходимости корректируется;
- Мониторинг осуществляется в рамках текущей деятельности руководства или путем проведения периодических оценок.

## Контрольные процедуры

- Политики и процедуры разработаны и установлены таким образом, чтобы обеспечивать «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

## Информация и коммуникация

- Необходимая информация определяется, фиксируется и передается в такой форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять их обязанности;
- Эффективный обмен информацией в рамках организации по вертикали и по горизонтали.

# Модель Управления рисками COSO ERM

## Внутренняя Среда

Закладывает основы подхода к управлению рисками и включает:

- Совет директоров;
- Философию управления рисками организации;
- Риск аппетит;
- Честность и Этические ценности;
- Важность компетенции;
- Организационную структуру;
- Делегирование полномочий и распределение ответственности;
- Стандарты управления персоналом.

# Модель Управления рисками COSO ERM

## Внутренняя Среда

### Совет директоров должен:

- Ставить стратегические цели и определять стратегические риски;
- Состоять из большинства независимых директоров;
- Обсуждать с высшим руководством состояние процесса управления рисками и осуществлять надзор по мере необходимости;
- Удостовериться в том, что он проинформирован о наиболее значимых рисках, а также о действиях руководства по управлению ими и обеспечению эффективности процесса управления рисками;
- Рассматривать необходимость получения комментариев от внутренних аудиторов, внешних аудиторов и прочих сторон;
- Обеспечивать эффективное управление рисками со стороны руководства;

Большое значение имеют опыт и статус его членов, степень его участия в деятельности организации и надзорной функции и целесообразность предпринимаемых им действий.

# Модель Управления рисками COSO ERM

## Внутренняя Среда

### Философия управления рисками организации:

- Представляет собой комплекс убеждений и установок, единых для организации, характеризующих то, как организация оценивает риск во всех видах своей деятельности, начиная от разработки и реализации стратегии до повседневных операций.
- Отражает ценности организации, влияя на ее культуру и стиль деятельности;
- Затрагивает применение компонентов процесса управления рисками, включая способы выявления рисков, принимаемые виды рисков и методы управления рисками.

Философия управления рисками обычно регламентируется  
Политикой и Методикой управления рисками.

# Модель Управления рисками COSO ERM

## Внутренняя Среда

### Честность и этические ценности:

- Влияют на построение, управление и контроль других компонентов процесса управления рисками;
- Этические ценности руководства должны учитывать интересы организации, ее сотрудников, поставщиков, конкурентов и общественности;
- Честность руководства является основой этического поведения во всех аспектах деятельности организации;
- Стратегия и цели организации и способы реализации стратегии и достижения целей определяются на основе предпочтений, мнений и стиля руководства;
- Предпочтения и мнения находятся в зависимости от уровня честности руководства и от его приверженности этическим ценностям, что, в свою очередь, находит отражение в принятых стандартах поведения;
- Любая организация уделяет большое внимание сохранению своей репутации, стандарты поведения ее руководства и работников должны выходить за рамки простого соблюдения закона.

Регламентируются Кодексом Этики

# Модель Управления рисками COSO ERM

## Внутренняя Среда

### Важность компетенции:

- Компетентность отражает знания и навыки, необходимые для выполнения порученных задач. Руководство принимает решения относительно того, насколько хорошо должны выполняться такие задачи, сравнивая стратегию и задачи организации с планами реализации стратегии и достижения целей. Должен сохраняться баланс между компетентностью и издержками;
- Руководство устанавливает уровень компетентности для отдельных должностей, определяя необходимые знания и навыки для соответствующего уровня;
- Необходимые знания и навыки обуславливаются уровнем интеллекта, пройденных тренингов и опытом сотрудников;
- Факторы, учитываемые при определении уровня знаний и навыков, зависят от конкретной должности и степени принятия самостоятельных решений при ее исполнении;
- В большинстве случаев может быть достигнут компромисс между степенью контроля за действиями сотрудника и требуемым уровнем его компетентности.

# Модель Управления рисками COSO ERM

## Внутренняя Среда

### Организационная структура:

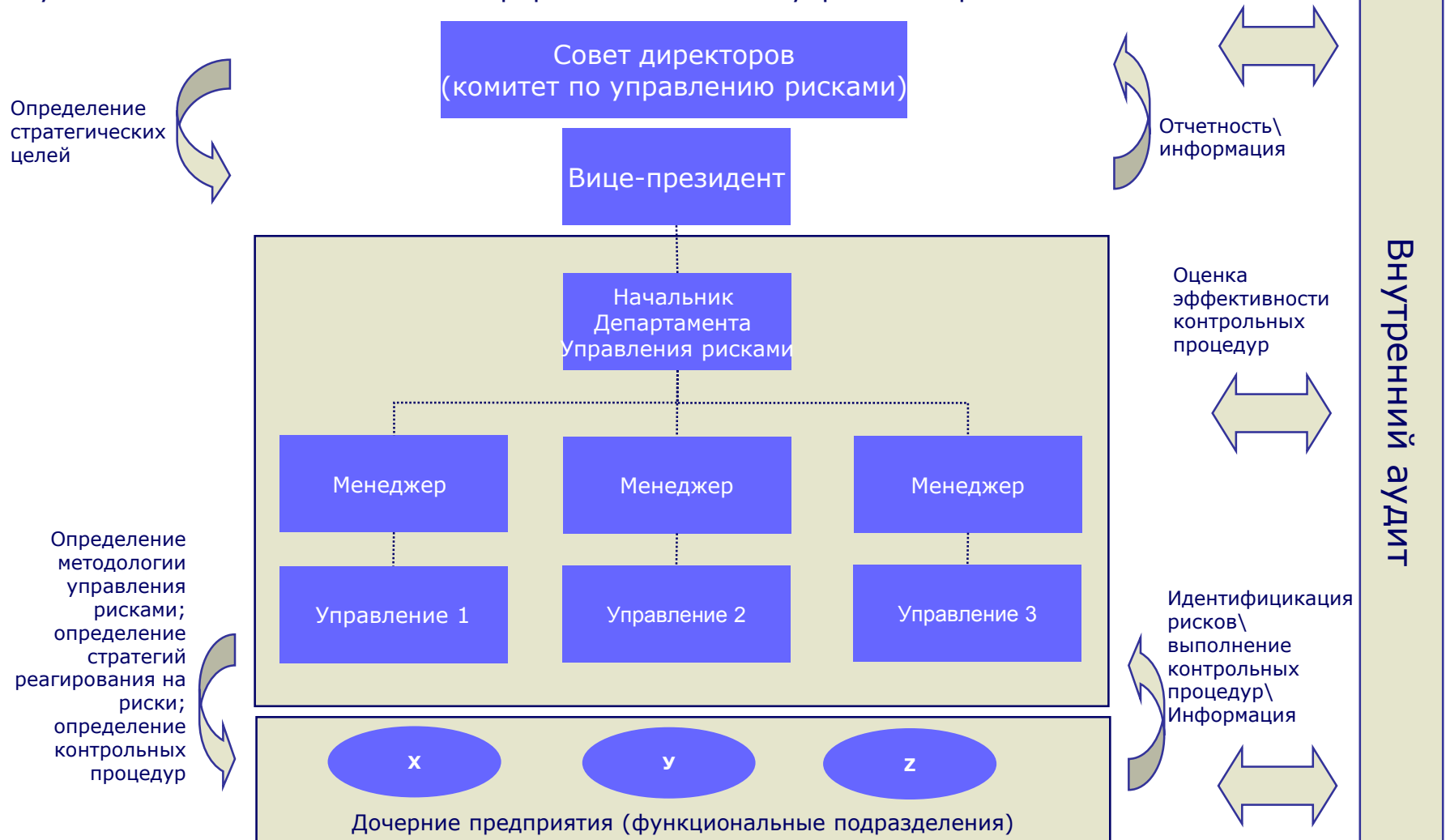
- Организационная структура создает основу для планирования, выполнения, контроля и мониторинга деятельности организации;
- Включает определение ключевых областей полномочий и ответственности, а также установление уровней подчинения;
- Формируется в соответствии с потребностями организации (централизованная/децентрализованная структура; прямая/матричная подчиненность; функциональная/географическая структура);
- Комплексность организационной структуры частично зависит от размера и характера деятельности организации;
- Должна обеспечивать эффективное управление рисками и ведение деятельности, способствующей достижению поставленных целей.



# Организационная модель Управление рисками

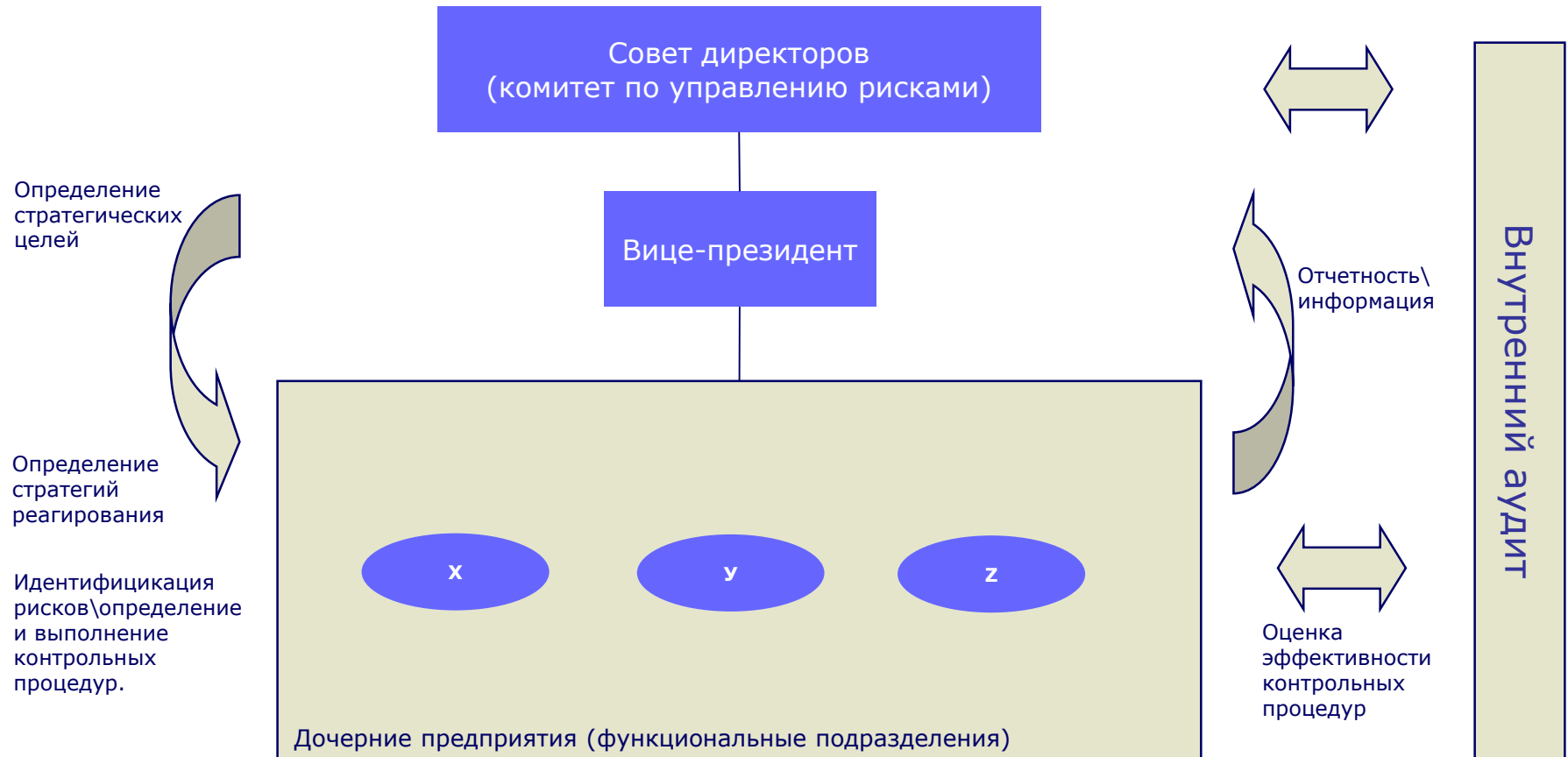
## Централизованная

Централизованная структура подразумевает наличие подразделения, осуществляющего общее «администрирование» системы управления рисками.



# Организационная модель Управление рисками Децентрализованная

Функции выявления и оценки рисков, документирования, выработки стратегии реагирования «встроены» в бизнес-подразделения и являются частью должностных обязанностей персонала.



# Модель Управления рисками COSO ERM

## Постановка Целей

- Цели должны быть определены до того, как руководство начнет выявлять события, которые потенциально могут оказать влияние на их достижение;
- Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что руководство компании имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии организации и уровню ее риск-аппетита;
- Цели организации можно разделить на четыре категории:
  - стратегические цели – цели высокого уровня, соотнесенные с миссией/видением организации;
  - операционные цели – эффективное и результативное использование ресурсов;
  - цели в области подготовки отчетности – достоверность отчетности;
  - цели в области соблюдения законодательства – соблюдение применимых законодательных и нормативных актов.

# Модель Управления рисками COSO ERM

## Выявление потенциальных событий

Внутренние и внешние события, оказывающие влияние на достижение целей организации, должны определяться с учетом их разделения на риски или возможности.

Возможности должны учитываться руководством в процессе Формирования стратегии и постановки целей.

## Оценка рисков

Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и степени влияния с целью определения того, какие действия в отношении них необходимо предпринять. Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска.

# Модель Управления рисками COSO ERM

## Оценка рисков (продолжение)

- *Риск аппетит компании* – это уровень риска, который организация в целом считает для себя допустимым в процессе создания стоимости. Риск аппетит может выражаться в количественных и качественных терминах;
- *Допустимый риск* – приемлемый уровень отклонения от поставленной цели;
- *Присущий риск* – это риск для организации в отсутствие действий со стороны руководства по изменению вероятности возникновения или степени влияния данного риска;
- *Остаточный риск* – это риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск (контрольной процедуры).

# Модель Управления рисками COSO ERM

## Реагирование на риск

Руководство выбирает метод реагирования на риск – избегание риска, принятие, снижение или передача риска, - разрабатывая ряд мероприятий, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем риска и риск-аппетитом организации.

## Контрольные процедуры

Политики и процедуры разработаны и установлены таким образом, чтобы обеспечивать «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

# Модель Управления рисками COSO ERM

## Информация и коммуникация

Необходимая информация определяется, фиксируется и передается в такой форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять их функциональные обязанности. Также осуществляется эффективный обмен информацией в рамках организации как по вертикали сверху вниз и снизу вверх, так и по горизонтали.

## Мониторинг

Весь процесс управления рисками организации отслеживается и по необходимости корректируется. Мониторинг осуществляется в рамках текущей деятельности руководства или путем проведения периодических оценок.

# Связь рисков с миссией, стратегическими целями и операционной деятельностью организации



- Определяется и пересматривается Правлением
- Рассматривается в процессе управления рисками
- Определяется в процессе управления рисками
- Регулярная актуализация рисков и оценка эффективности контрольных действий и плана управления рисками



# Спектр рисков

- Риск недостаточности капитала/платежеспособности
- Риск ликвидности
- Кредитный риск
- Рыночный риск
- Риск изменения процентной ставки



Изменения переменных бизнес-плана или стратегии:

- Оценка спроса
- Бизнес-цикл
- Поведение конкурентов
- Изменения технологии

Включает, например:  
Риск ухудшения репутации  
Системный/страновой риск

- Риск ненадлежащего управления и мошенничества
- Риск сбоя внутренних систем/средств контроля
- Риск, связанные с соблюдением законодательных норм и правил
- Правовой риск
- Технологический риск

# Примеры рисков в компаниях

- Снижение стоимости компании
- Утрата положительного делового имиджа на рынке
- Снижение лояльности абонентов
- Уменьшение доли рынка

- Неоптимальное распределение ресурсов компании
- Утрата активов компании
- Снижение прибыльности, производительности и эффективности компании

- Снижение ликвидности
- Несвоевременное погашение дебиторской задолженности абонентов
- Неисполнение кредиторской задолженности

# Практический пример

## Определение Риск аппетита

Ключевой показатель эффективности	Риск-аппетит
Увеличение доходов	Снижение доходов не более чем на 5%
Повышение точности информации о трафике	Точность отражения информации о трафике не ниже 97-98%
Оптимизация запасов товаров	Задержка в обеспечении необходимого уровня запасов - 3-14 дней в среднем по всем видам товаров

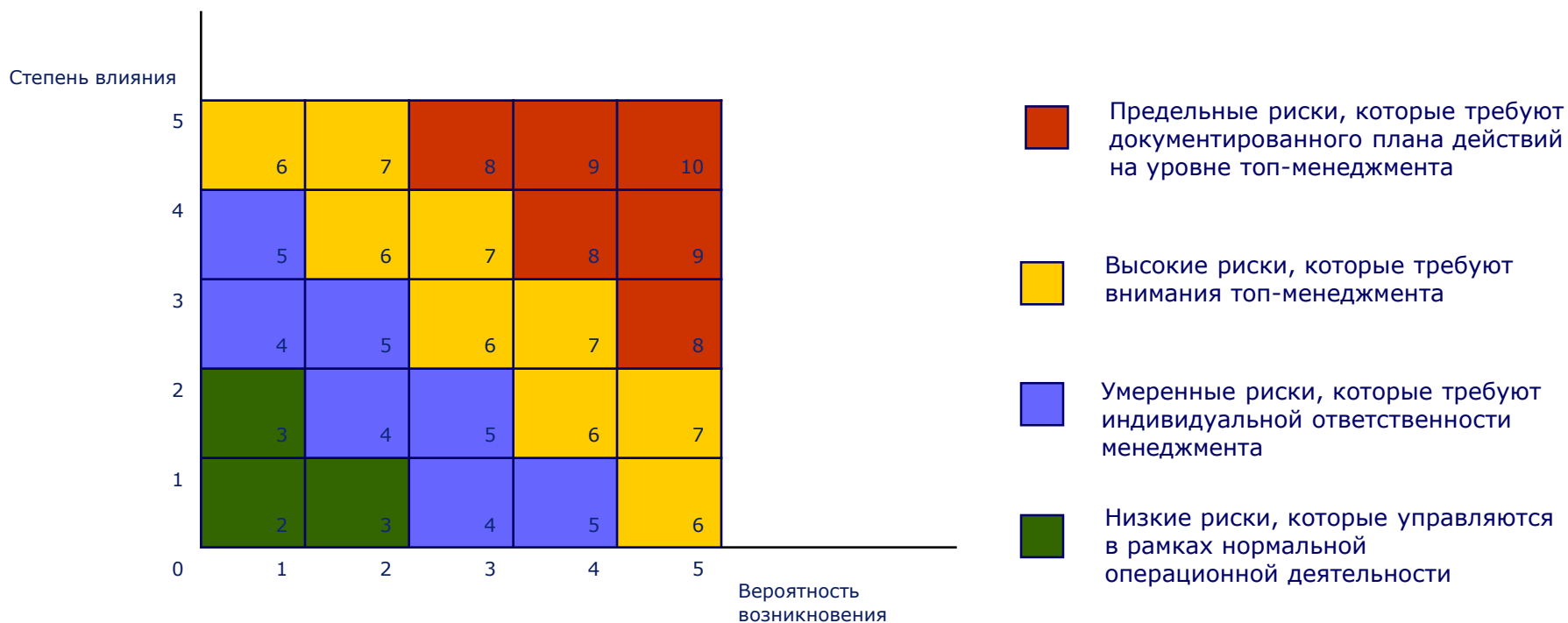
# Примеры стратегий реагирования на риски

Примеры рисков	Стратегии реагирования
Валютный курс влечет за собой убытки в пределах риск-аппетита	<b>Принятие риска.</b> - мониторинг риска; - анализ затраты-результат не нужен.
Финансовые убытки вследствие мошенничества. Потеря возможности заключения контракта.	<b>Снижение риска.</b> Действия (меры внутреннего контроля) по снижению уровня риска.
Финансовые убытки вследствие пожара (высокая вероятность).	<b>Передача риска.</b> - использование страхования, хеджирования, аутсорсинга; - перевод права собственности на актив или юридического права проводить деятельность согласно контракта.
Потеря бизнеса.	<b>Избежание риска.</b> - прекращение деятельности из-за высоких рисков или высокой стоимости контролей.

# Практический пример

## Общая карта присущих рисков

Рейтинг Риска определяется путем внесения рейтинга вероятности и областей влияния в общую матрицу рисков. Значение рейтинга определяется путем сложения значений вероятности и влияния.



# Взаимосвязь основных принципов построения системы управления рисками и системы внутреннего контроля

Концептуальные основы управления рисками **не заменяют** Концептуальных основ внутреннего контроля, а скорее включают в себя элементы Концептуальных основ внутреннего контроля в качестве составной части

Отсутствует в методологических принципах внутреннего контроля (COSO I)

## COSO ERM



# Взаимосвязь системы риск-менеджмента, внутреннего аудита и системы внутреннего контроля



# Преимущества внедрения системы Управления Рисками

- Повышение капитализации компании за счет улучшения корпоративного управления путем своевременного выявления и предупреждения рисков, влияющих на достижение поставленных:
  - операционных целей бизнеса;
  - целей отчетности;
  - целей соблюдения действующего законодательства.
- Усиление конкурентных преимуществ и повышение уверенности в использовании потенциально рискованных, но выгодных возможностей;
- Повышение прозрачности бизнеса;
- Повышение эффективности бизнес-процессов;
- Установление связи целей и рисков во всей организации;
- Стандартизация процесса принятия управленческих решений по ключевым рискам на основе стандартизированного и структурированного процесса управления рисками по всей компании;
- Повышение ответственности директоров за управление бизнес рисками;
- Повышение уровня информативности принятия решений;
- Улучшение показателей выполнения плана стратегического развития и прочих бизнес планов;
- Предупреждение существенных рисков и снижение вероятности неожиданного возникновения неблагоприятных событий;
- Повышение сохранности активов организации.



# Программное обеспечение управления рисками



# Программное Обеспечение Управления Рисками



# Модули Программного Обеспечения Управления Рисками

- **Оценка Рисков** включает выявление, анализ и оценку рисков; количественную оценку последствий рисков;
- **Построение стратегии реагирования на риски** способствует определению и выбору соответствующего метода реагирования на риски, основанного на базе данных методов реагирования. База данных основана на лучших практиках в отношении оценки рисков;
- **Управление стратегией реагирования на риски** включает краткие описания, гиперссылки на документы, контрольные даты, стоимость реагирования, выгоду, получаемую компанией в результате данной стратегии реагирования, понесенный ущерб в денежном выражении;
- **Оценка стратегии реагирования (затраты / преимущества)** производит оценку стратегии на уровне риска, проекта или актива, или уровня функционального подразделения, департамента, организации и позволяет выбрать наиболее эффективную стратегию;
- **База «собственников» рисков и стратегий реагирования** определяет ответственность за риски и стратегии реагирования на эти риски внутри и вне компании. Эта информация включается в отчеты реестра рисков и задачи по работе с рисками;
- **Отслеживание статуса реагирования на риски** уведомляет «собственников» о наступлении контрольных дат мониторинга рисков и реагирования на риски;
- **Классификация стоимости стратегии реагирования** осуществляется по категории риска, проекту, активу, департаменту, функциональному подразделению, на уровне всей организации. Отчет можно отфильтровать по стоимости стратегии реагирования;
- **Отчетность по процессу управления рисками** предоставляет возможность оценить эффективность процесса управления рисками (и самого реестра рисков) в разрезе проекта, актива, департамента, функционального подразделения.

# Отчетность для руководства

- Следующие отчеты представляют обобщенные данные для высшего менеджмента

Риски	
Введено:	0
Ожидające реагирования:	112
Отложено реагирование:	0
Действие отменено:	1
Отработано:	1
<b>Всего рисков:</b>	<b>114</b>
<b>Просрочено:</b>	<b>5</b>
Необходимо проанализировать:	0
Категории рисков:	101
Использованны категории:	101
Владельцы рисков:	8
Активные владельцы:	7
<b>Катастрофические риски:</b>	<b>0</b>
Высокие риски:	3

Подразделение	Область возникновения риска / Функциональное подразделение	Рейтинг риска Принятый риск
Все	Оперативная деятельность	Значение
Все	Нет увеличения клиентской базы	Значение
Продажи		Значение
Закупки		Значение
Москва		Значение
Биллинг		Значение
Дальний Восток		Значение
Все		Значение
Северо-запад		Значение
Информационные тех		Значение
Кап. Строительство		Значение
Все		Значение

Стратегии реагирования	
Введено	0
В процессе:	5
Утверждены:	4
Завершены:	10
Не активны:	1
<b>Всего стратегии:</b>	<b>20</b>
<b>Просрочено:</b>	<b>4</b>
Необходимо принять меры:	0
Всего использовано стратегий:	5
Владельцы стратегий:	6
Активные владельцы:	5
<b>Критические стратегии:</b>	<b>0</b>
<b>Срочные меры:</b>	<b>2</b>

Оцените любой риск в сравнении с другими рисками



Вероятность	Влияние				
	Незначит	Мин	Умеренное	Значит	Катастрофич
Высокая вероятность	0	0	0	0	0
Вероятен	1	0	1	1	0
Возможен	5	1	0	0	1
Низкая вероятность	3	0	0	1	0
Отдаленная вероятность	0	0	0	0	0



Инструментальная панель рисков представляет все риски, существующие в системе

*«С этим судном ничего не может случиться.  
Нет такой опасности, которая бы ему угрожала»*

*капитан «Титаника»,  
1912г.*