

Построение риск-ориентированной системы внутреннего контроля

Роман Макеев
Руководитель направления
Департамента
управленческого консалтинга

Стандарт риск-менеджмента: Risk Management Standard

- Год разработки: 2002
- Цель управления рисками – придание максимальной устойчивости всем видам деятельности компании
- Основная задача управления рисками – идентификация рисков и воздействие на них
- Ключевое определение: риск – комбинация вероятности события и его последствий
- Типы рисков: стратегические, финансовые, операционные, опасности
- Web: www.ferma.eu

Типовые управляемые с помощью СВК риски

- **Договорная работа**
 - Несоблюдение законодательства
 - Отсутствие ответственности
 - Бюрократизация
- **Продажи**
 - Необоснованные скидки
 - Продажа через контролируемых менеджерами посредников
 - Предоставление отсрочек
- **Закупки**
 - Завышенные цены
 - Невыгодные условия оплаты
 - несоответствие продукции по качеству

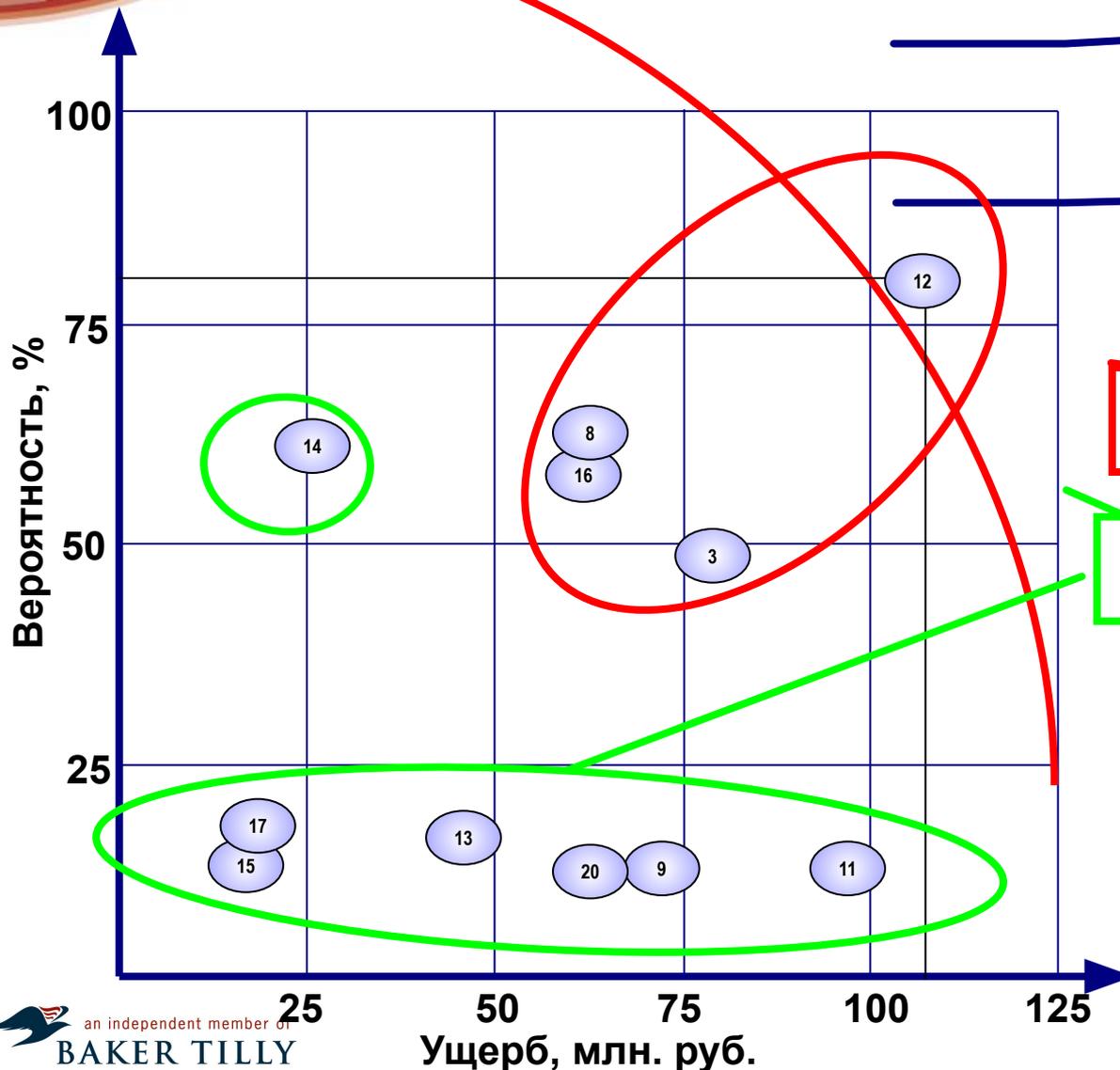
Типовые управляемые с помощью СВК риски

- **Инвестиционная деятельность**
 - Неэффективные инвестиции
 - «Освоение» средств
- **Маркетинговая деятельность**
 - Неэффективное расходование средств
 - Отсутствие информации о рынках
- **Материальный учет**
 - Отсутствие ответственности
 - Завышение нормативов
 - Неучтенная продукция

Расчет ущерба: примеры для рисков системы внутреннего контроля

Подсистема управления	База для расчета	Отсутствие СВК		СВК в начале этапа совершенствования	
		Примеры косвенных признаков	Потери, % от базы	Примеры косвенных признаков	Потери, % от базы
Расчеты	Финансовый поток	Отсутствие системы акцепта платежей	до 1	Платежи сверяются с бюджетами, но не сверяются с договорами	до 0,5
Продажи	Выручка	Возможность предоставления скидок лично менеджерами по продажам	до 5	Скидки контролируются коммерческими службами	1-3
Закупки	Стоимость закупок	Отсутствие тендерных процедур	до 10	Недостатки тендерных процедур: непрозрачность формирования перечня поставщиков	до 5
Капитальные вложения и ремонты	Объем СМР	Все функции сосредоточены в одном подразделении	до 20	Сметно-договорный отдел в подчинении отдела капитального строительства	до 10
Производство	Стоимость сырья и материалов	Отсутствие системы производственных нормативов	до 5	Отсутствие оперативного контроля и учета	1-3
Персонал	Затраты на ФОТ и начисления	Отсутствие нормативов трудозатрат, быстрый рост численности подразделений	до 25	Несовершенство организационно-функциональной структуры	10-15

Визуализация результатов – карты рисков



Вероятность риска №12 – 80%

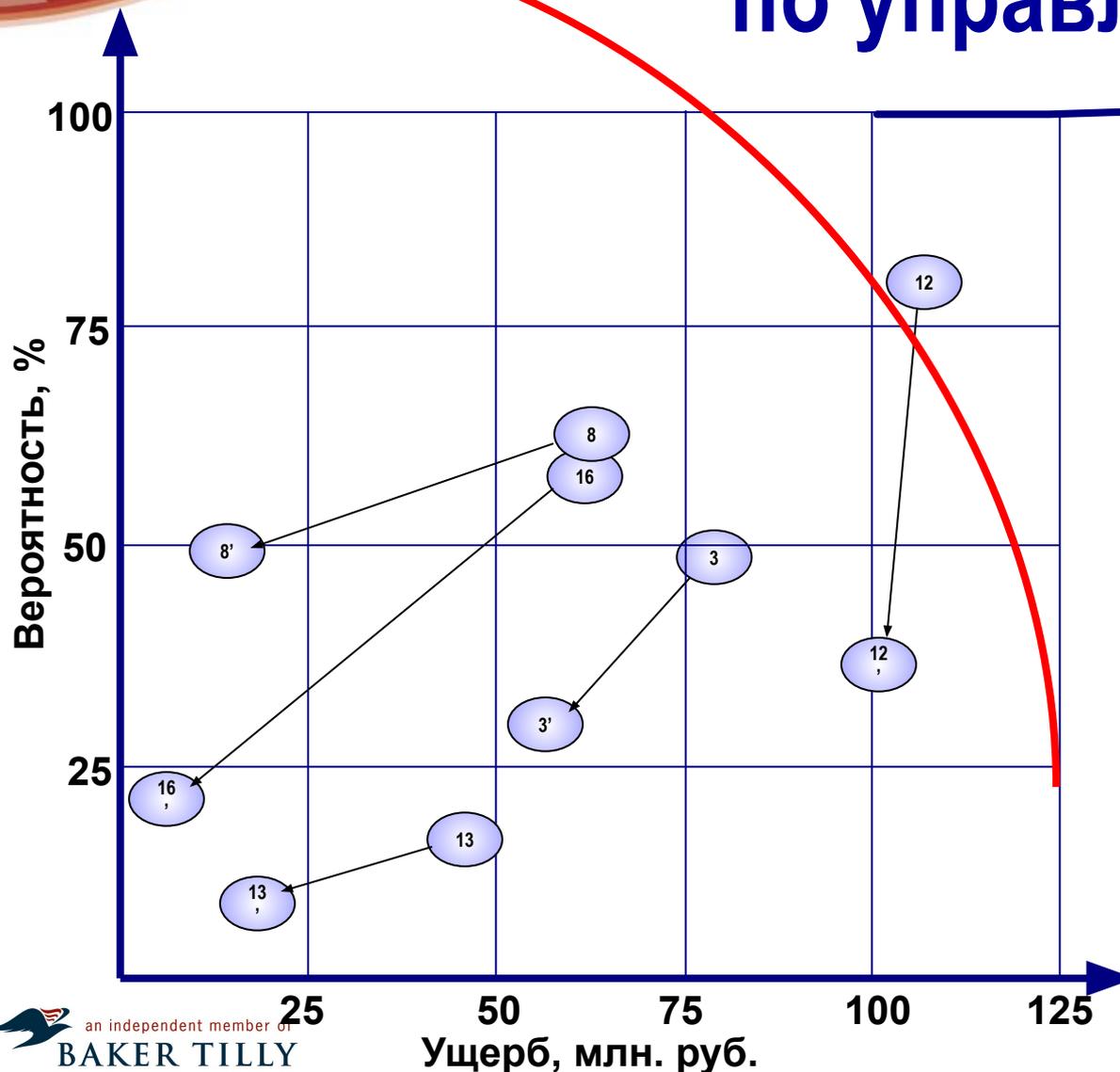
Ущерб от риска №12 – 110 млн. руб.

Значимые риски
(выше линии
толерантности)

Приемлемые риски
(ниже линии
толерантности)

Линия толерантности.
Может быть равной:
% от стоимости компании;
% от стоимости чистых активов;
% от чистой прибыли;
числовому значению (млн. руб.)
...

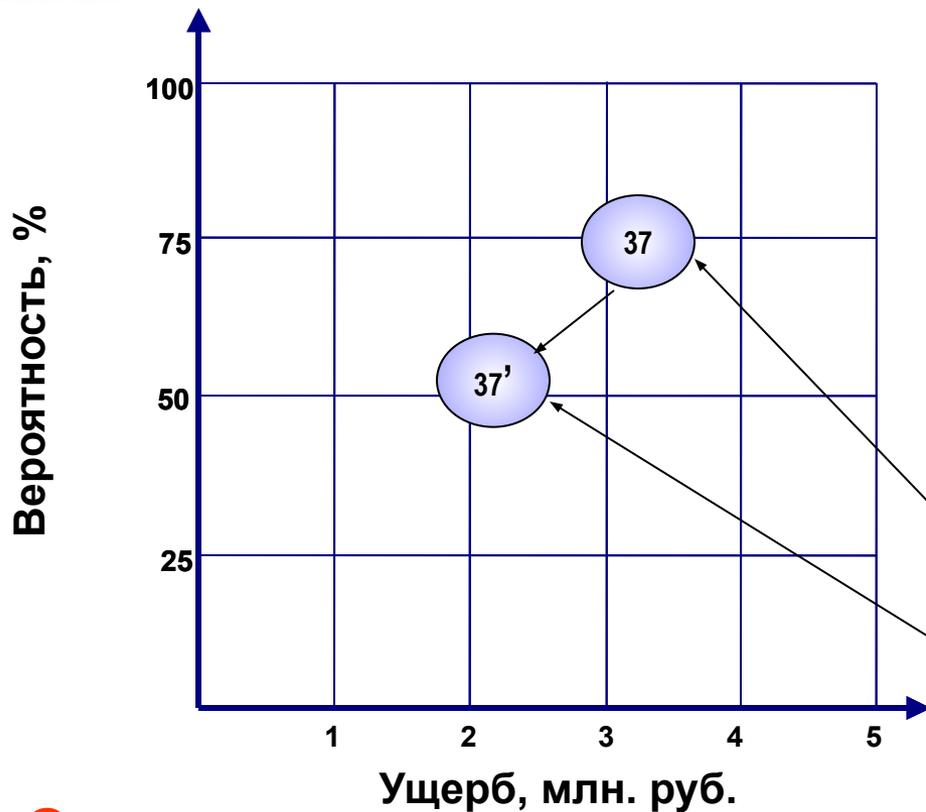
Разработка плана мероприятий по управлению рисками



Текущее значение риска №12

Ожидаемое значение риска №12 при реализации мероприятий по управлению риском

Экономичность внутреннего контроля



Нужно ли реализовывать мероприятия по снижению риска, если стоимость мероприятий 1,5 млн. руб. в год?

Текущее значение риска

Возможное значение риска



Внутренний контроль должен быть экономичным

Типовые мероприятия по постановке внутреннего контроля

- Совершенствование организационно-функциональной структуры подразделений внутреннего контроля
- Регламентация ключевых бизнес-процессов
- Нормирование
- Постановка производственного (первичного) учета
- Установка дополнительных КИПиА
- Совершенствование системы управления
- Совершенствование методологического обеспечения СВК

Использование отчета по рискам при формировании плана работы СВК

- Контроль исполнения регламента управления рисками
- Контроль исполнения программы мероприятий по управлению рисками
- Реализация мероприятий:
 - Риски, находящиеся выше линии толерантности
 - Риски, для которых максимальна разница между изменением математического ожидания и стоимости мероприятия
- Удержание рисков, изменение математического ожидания которых меньше стоимости мероприятий по их управлению

Преимущества риск-ориентированной СВК

- Полнота
- Ранжирование рисков и мероприятий
- Удержание рисков, которые невозможно минимизировать
- Отсутствие избыточных затрат на функционирование СВК

Спасибо за внимание!

Роман Макеев
Руководитель направления
Департамента управленческого консалтинга
«Бейкер Тилли Русаудит» ООО

www.russaudit.ru

+7 (495) 788-09-06