



 **ERNST & YOUNG**

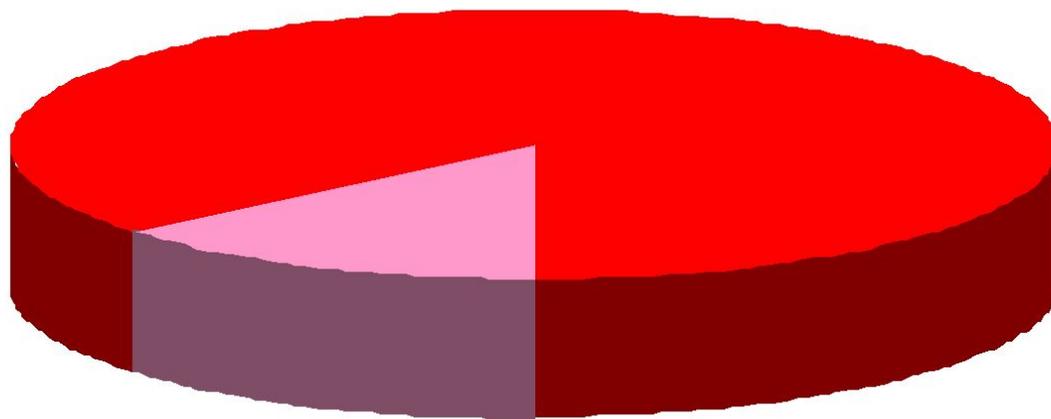
Quality In Everything We Do

Практический подход повышения эффективности системы управления рисками компании

Андрей Порох, Эрнст энд Янг

Третья ежегодная конференция "Управление рисками в российских компаниях и банках", Москва, 12-13 октября 2006, отель "Holiday Inn Лесная"

В то время когда все говорят об ERM почему лишь несколько компаний фактически ее внедрили?



■ Действующие развитые ERM системы (16%)

■ Отсутствие развитой ERM системы (84%)

**Источник - "Современные тенденции системы организации внутреннего контроля" – 4-ое исследование, "Эрнст энд Янг", сентябрь 2005 года.*

Определение ERM от COSO

“Комплексное управление рисками компании представляет собой процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и другим персоналом компании, применяемый при разработке стратегии и в рамках всей компании, разработанный для выявления потенциальных событий, которые могут оказать влияние на компанию, и управления рисками в рамках аппетита к риску, для обеспечения разумной уверенности в достижении целей компании”

* COSO Enterprise Risk Management Framework, 2004

Определение ключевых проблем и возможностей

1. Создание простой и актуальной концепции
2. Потребность четкого определения и понимания риска
3. Обеспечение защиты наиболее важного
4. Отказ от управления списком рисков
5. Стремление узнать неизвестное
6. Проведение оценки рисков в качестве внутренней процедуры
7. Распространение внутреннего аудита на все ключевые области риска

Концепция управления рисками

Стратегии

Компании разрабатывают различные стратегии: от формулирования стратегических направлений деятельности до соблюдения изменяющихся требований законодательства.

Эволюция структуры рисков

Многочисленные стратегии создают риски, структура которых постоянно эволюционирует.

Реализация интегрированных процессов

Компании внедряют процессы, способствующие управлению эволюционирующими рисками.

Оценка

Подразделения, занимающиеся вопросами рисков, включая внутренний аудит (и руководство), постоянно проводят оценку эволюционирующих рисков.

Мониторинг

На основании оценки риска руководство при поддержке служб, занимающихся вопросами рисков, проводит мониторинг, чтобы удостовериться в том, что процессы функционируют, контроли эффективны и риски управляются.

Совершенствование

Руководство при поддержке служб, занимающихся вопросами рисков, внедряет необходимые усовершенствования.



Выбор, создание и/или адаптация концепции ERM

Критические факторы

- Акцент на областях, в которых наиболее вероятно получение быстрых и ощутимых результатов
- Актуальность и ценность для участников
- Точная адаптация под существующие системы внутреннего контроля, управления рисками и бизнес-процессы
- Использование понятного, последовательного и общего языка при описании и обсуждении рисков

Стандарт по управлению рисками Австралия-Новая Зеландия 4360

<http://www.standards.com.au>

Интегрированная концепция комплексного управления рисками Комитета спонсорских организаций (COSO)

<http://www.coso.org>

Стандарт управления рисками Федерации европейских ассоциаций по управлению рисками (FERMA)

<http://www.ferma-asso.org>

Концепция Группы открытого обеспечения соблюдения требований и этики (OCEG)

<http://www.oceg.org>

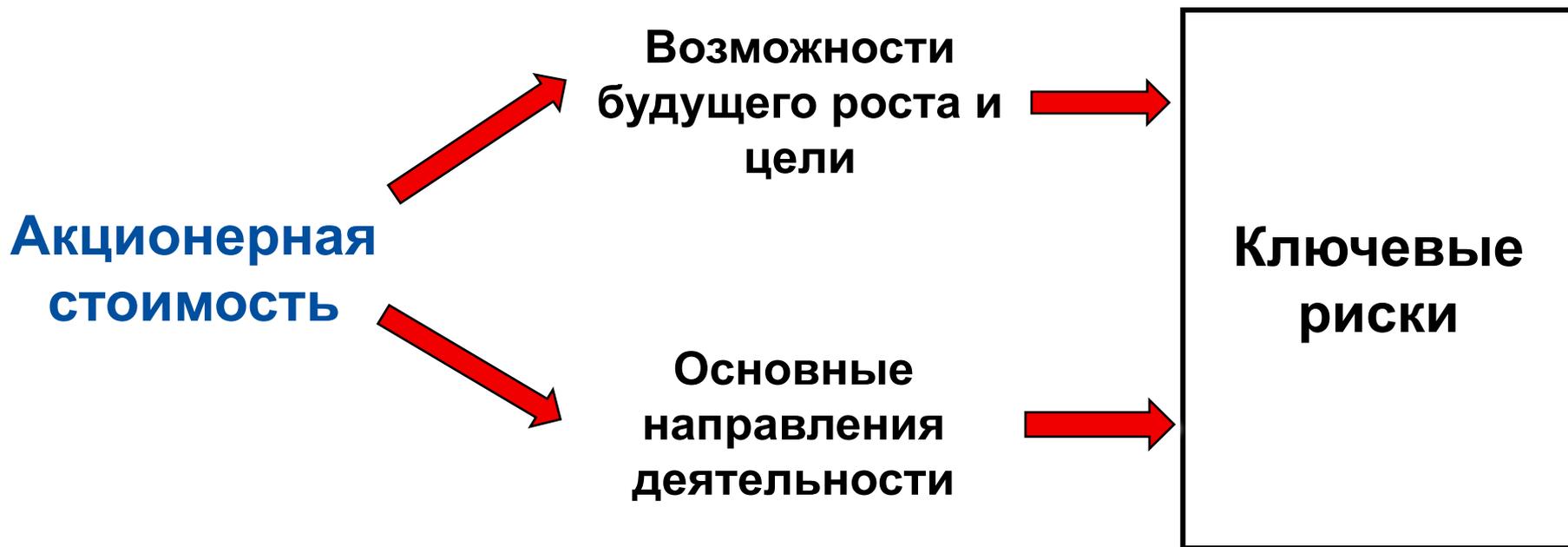
Краткий отчет по рискам

| KEY BUSINESS RISKS | | | | ASSESS | | | | | MONITOR | | | ENHANCE | | | | |
|--------------------|--|---|---------|--------|------------|-------------------------------|----------------------|----------------------------|--------------------|---|--|-----------------------------------|-------------------------|---|--------------------------------|-----------------------|
| COSO Category | Description | Business Objective(s) Impacted | Drivers | Impact | Likelihood | Overall Control Effectiveness | Regulatory Impact(s) | Major Business Process(es) | Risk Process Owner | Type of Monitoring Employed | Responsible Party | Monitoring Activity | Evaluation | Issues / Gaps | Current Remediation Activities | Verification Activity |
| OPERATIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Supply chain disruption resulting in loss of sales and or customers | -Increase product sales by 15% -Reduce customer churn by 10% | | ● | ● | ● | | | | Continuous Monitoring, Business Control Monitoring, Independent | Internal Audit or other Objective Entity | Audit approach / Testing Strategy | Effective / Ineffective | Could stem from IA findings / recommendations | | Re-test, etc. |

Краткий отчет по рискам – ключевые элементы

- Тип риска (финансовый, операционный, нормативный, стратегический)
- Описание риска
- Общий рейтинг (последствия, вероятность, эффективность контроля)
- Ключевые процессы управления риском
- Мониторинг и результаты (внутренний аудит, самооценка и т.д.)
- Недостатки/проблемы/действия
- Владелец риска/ответственная сторона
- Влияние на процессы, проекты и/или стратегические цели

Обеспечение защиты наиболее важного – Стоимости компании



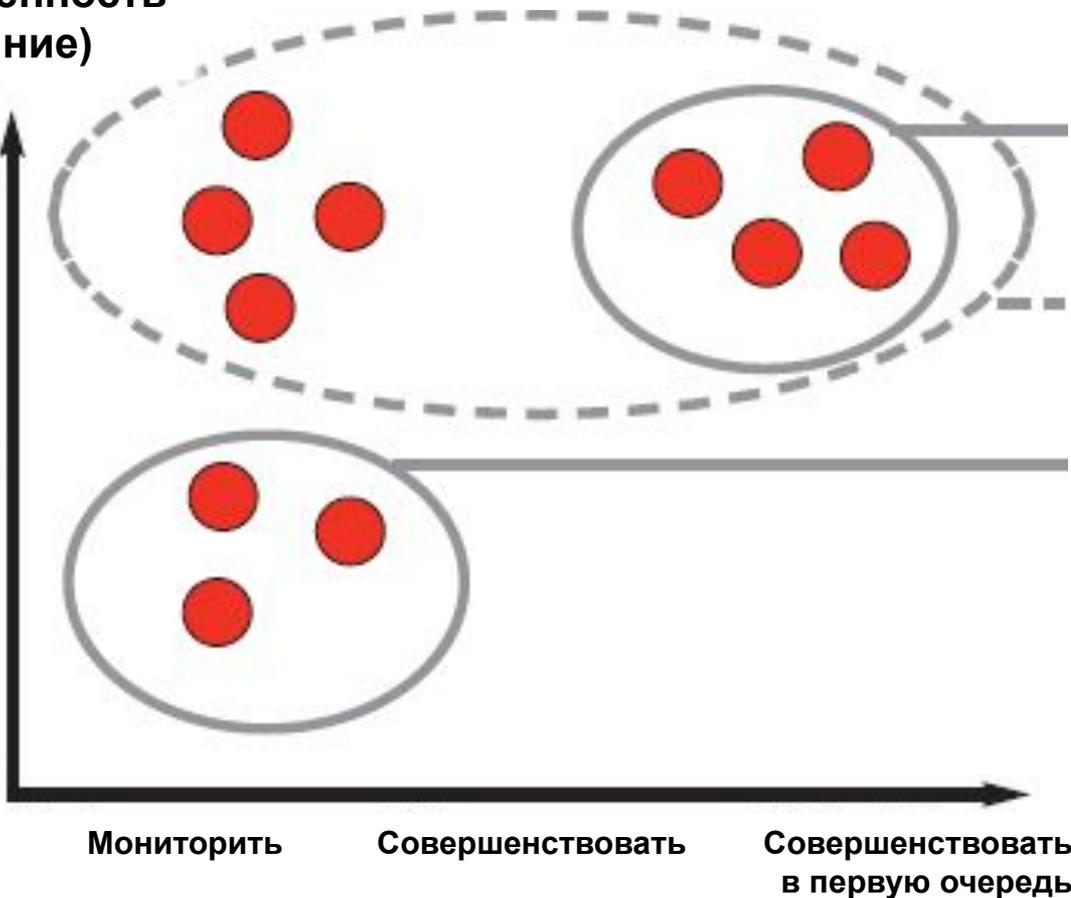
Карта рисков

Существенность
(влияние)

Высокий

Средний

Низкий

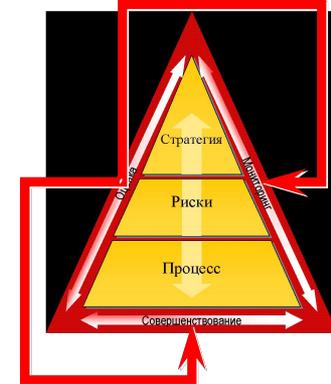


Приоритет руководства в области совершенствования

Приоритет внутреннего аудита

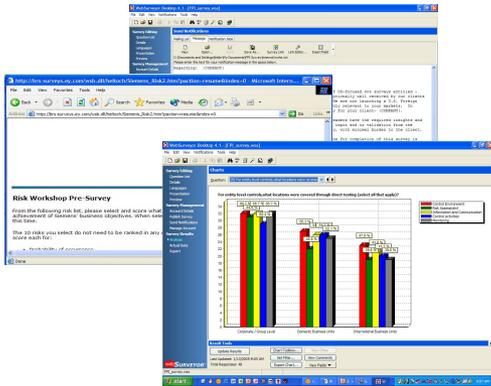
Иные подходы в рамках мониторинга (например, самооценка контролей)

Рекомендуемые ответные меры



Стремление узнать неизвестное

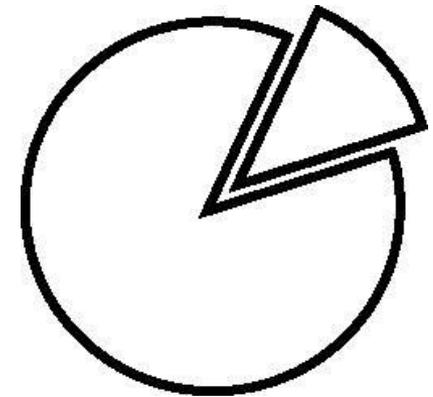
Опросы



Семинары



Аналитика



Оценка рисков в качестве внутренней процедуры



Проблемы распространения внутреннего аудита на все ключевые риски

- Недостаточное знание и участие в корпоративных процессах стратегического и бизнес-планирования
- Отсутствие необходимого времени, навыков и бюджета для проведения тщательной оценки рисков по всем подразделениям и рисковым областям
- Недостаточность ресурсов и навыков для охвата ключевых рисков областей в рамках меняющейся среды рисков компании
- Нарастающее давление сконцентрировать усилия на рисках финансовой отчетности



Континуум практических подходов – Пицца для размышлений и основа для действий

ТРАДИЦИОННАЯ ПРАКТИКА

ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

1. Концепция ERM

- Незнакомая терминология
- Слишком сложная
- Принята/вводится специалистами

- Простая для понимания
- Применяется на практике
- Принята/вводится советом директоров и руководством

2. Отчеты о рисках

- Противоречивые в разрезе процессов и функций
- Перенасыщенность информации для совета директоров
- Огромный объем
- Нерегулярное обновление

- Непротиворечивые в разрезе процессов и функций
- Полное соответствие потребностям совета директоров
- Краткость
- Регулярное обновление

3. Акцент на стоимости для акционеров/ заинтересованных сторон

- Акцент на том, «что может пойти не так» на уровне процессов
- Незначительная/отсутствующая связь между риском и факторами текущей и будущей стоимости компании

- Акцент на том, «что могло бы пойти не так и что может быть сделано лучше» на стратегическом уровне
- Явная связь между риском и текущими и будущими факторами стоимости компании

4. Критерии оценки рисков

- Критерии направленные на приоритезацию списков
- Критерии периодически уменьшают значение маловероятных, но катастрофических рисков

- Критерии направлены на действия по мониторингу и совершенствованию
- Критерии определяют акцент и ответственность

Континуум практических подходов – Пицца для размышлений и основа для действий (продолжение...)

ТРАДИЦИОННАЯ ПРАКТИКА

ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

5. Стремление узнать неизвестное

- Оценка рисков в основном подкрепляется интервью, часто приводя к необъективному и неполному описанию рисков
- Незначительное использование /не использование аналитических данных, внешних ориентиров или знаний в области рисков третьих сторон

- Новые и зарождающиеся риски выявляются в ходе анонимных опросов по рискам и/или семинаров с использованием технологии анонимного голосования
- Ссылки на внешние ориентиры и знания в области рисков третьими сторонами
- Аналитические методы используются везде, где целесообразно

6. Интеграция и соотнесение

- Целевые подходы к оценке рисков для стратегического, бизнес, бюджетного и аудиторского планирования
- Сроки проведения оценки и планирования координируются слабо, обмен информацией между процессами проводится непоследовательно

- Последовательная оценка рисков и отчетность по ним интегрированы в процессы стратегического, бизнес и аудиторского планирования
- Ресурсы, сроки и результаты полностью упорядочены и прозрачны
- Система мониторинга ключевых показателей деятельности включают в себя показатели ключевых рисков

7. Внутренний аудит

- Узкий фокус на риски, например, акцент на риски финансовой отчетности
- Незначительная оценка/отсутствие оценки риска для обоснования планирования
- План реализуется исходя из имеющихся навыков

- Широкий фокус на риски, например, финансовые, соблюдения требований, операционные, стратегические
- Планирование основывается на широкой оценке рисков
- Реализация плана определяет необходимые навыки



www.ey.com/risk/letstalk



Андрей Порох
Эрнст энд Янг

Andrey.Porokh@ru.ey.com

+7 (495) 755 9700