

# Построение интегрированной системы управления рисками и внутреннего контроля в организации



**П.М. Лансков**

# Направленность систем управления рисками и внутреннего контроля

(1) Система внутреннего контроля и система управления рисками организации направлены на достижение результатов в соответствии с ее целями.

Процесс определения стратегических целей организации не включен во внутренний контроль.

(2) Различные части системы управления рисками и системы внутреннего контроля могут быть интегрированы в единый блок, использующий общие элементы.

Возможна более глубокая интеграция концепции управления рисками в систему внутреннего контроля, в особенности в части расширенного рассмотрения допустимых уровней риска.

# Риск-ориентированный подход

(1) Риски и контрольные процессы становятся все более взаимосвязанными. Развивая систему управления рисками необходимо четкое рассмотрение ее элементов в рамках системы внутреннего контроля. Соответственно, значимым становится подход, основанный на предварительном анализе и оценке рисков, возникающих в деятельности организации, т.н. риск-ориентированный подход (РОП).

(2) РОП позволяет организации контролировать степень эффективности применяемых средств контроля, а также причины, формирующие повышенные зоны риска. Преимуществом РОП к организации внутреннего контроля являются гибкость и быстрота реакции на изменения внешней среды.

(3) РОП обеспечивает реализацию принципа системности в управлении рисками и внутреннем контроле. Оценка и анализ рисков пронизывает все стадии их осуществления.

# Нормативная среда

(1) Для построения систем управления рисками и внутреннего контроля в организации необходима идентификация нормативной среды, регулирующей деятельность организации и устанавливающей требования к документированию её деятельности. Документы, отражающие деятельность организации, должны содержать соответствующие доказательства соответствия нормативной среде.

(2) Нормативная среда включает в себя:

- Законодательные и иные нормативные правовые акты;
- Международные и национальные стандарты;
- Стандарты саморегулируемой организации;
- Добровольно применяемые правила и кодексы.

# Международные стандарты

- (1) Целый комплекс мер, осуществляемых в области внутреннего контроля и управления рисками, предусмотрен стандартами международных организаций.
- (2) Международно-признанными методологическими основами организации внутреннего контроля и управления рисками являются разработанные международной организацией по стандартизации ИСО и неправительственной организацией COSO концептуальные документы, на которых базируются профильные разработки таких международных институтов как ОЭСР, ИВА, ФАТФ, Базельский комитет по банковскому надзору.

# Концепция COSO

(1) Система внутреннего контроля (ВК) и система управления рисками (УР) строятся из взаимосвязанных компонентов, которые являются необходимыми инструментами для достижения целей и действуют в составе единого комплекса мер.

(2) Взаимосвязь целей, компонентов и организационных структур ВК и УК представлена в моделях COSO трехмерной матрицей, имеющей форму куба (куб IC-COSO, куб ERM-COSO).

(3) Универсальность моделей COSO заключается в возможности ее использования для различных уровней управления – отдельного подразделения, организации в целом, группы взаимосвязанных компаний.

# Модель IC-COSO (Внутренний контроль)

- 1) Верхняя грань куба – категории целей (то, чего организация стремится достичь);
- 2) Компоненты представлены горизонтальными рядами (действия, необходимые для достижения целей);
- 3) Структура организации (орг. средства достижения целей) – вертикальными рядами.



# Модель ERM-COSO (Управление рисками)

- 1) Верхняя грань куба – категории целей (то, чего организация стремится достичь);
- 2) Компоненты представлены горизонтальными рядами (действия, необходимые для достижения целей);
- 3) Подразделения организации (орг. средства достижения целей) - вертикальными рядами.





# Грани куба

(1) Кубы COSO при их имплементации в деятельность организации отражают способность организации рассматривать управление рисками и внутренний контроль и во всей их полноте и по категориям целей, компонентам, подразделениям.

(2) Внутренний контроль и управление рисками согласно концепции COSO - не линейные процессы, а интегрированные, в котором любые компоненты могут воздействовать и воздействуют друг на друга.

*Например, оценка рисков не только воздействует на контрольную среду и контрольные процедуры, но может также выявить необходимость пересмотра требований организации к информации и коммуникациям или к внутренним процедурам мониторинга.*

# Компоненты управления рисками и внутреннего контроля

- Общими компонентами УР и ВК являются:
  - Контрольная среда;
  - Оценка рисков;
  - Контрольные процедуры;
  - Информация и коммуникации;
  - Процедуры мониторинга.
- Фундаментальной концепцией COSO является корпоративная культура, которая формируется действиями руководства:
  - Задаваемый «общий тон» корпоративного управления;
  - Продвижение принципов корпоративного поведения и этических стандартов;
  - Внедрение РОП к построению внутренних коммуникаций, организационной структуры;
  - Эффективная кадровая политика.

# Соотношение внутреннего контроля и управления рисками

- (1) Внутренний контроль представлен как составная часть управления рисками организации, а управление рисками является частью более общего процесса управления организацией.
- (2) Управление рисками рассматривается как относящееся в большей степени к будущему, на уровне выявления того, какие риски организация готова принять, каким образом риски формируются и уменьшаются при осуществлении стратегических целей, и того, как появляющиеся риски могут повлиять на организацию.
- (3) Внутренний же контроль фокусируется на том, как организация влияет на риски для достижения своих целей в текущий период ее деятельности.

# Соотношение управленческих процессов



# Затраты и преимущества

- (1) Совместная реализация вышеуказанных моделей COSO зависит от масштаба деятельности организаций.
- (2) В документах COSO рассматриваются характеристики небольших организаций и затруднения в создании ими эффективной модели внутреннего контроля и управления рисками организации.
- (3) Отмечается, что подходы к внедрению той или иной модели могут быть разными, поэтому необходимо провести анализ затрат на их реализацию и преимущества альтернативных подходов.

# Базовый стандарт ПАРТАД управления рисками и внутреннего контроля

(1) Экспертами ПАРТАД на основе международных стандартов (в т.ч. моделей COSO) и действующих национальных правовых актов, включая последние наработки Банка России в области УР и ВК, разработан документ Базовый стандарт управления рисками и внутреннего контроля участника финансового рынка – члена СРО.

(2) Базовый стандарт устанавливает основные положения к системе управления рисками и системе внутреннего контроля организации, их принципы и общее руководство к ним.

(3) Несмотря на то, что Базовый стандарт предоставляет обобщенное руководство, он не предназначен для обеспечения единообразия систем во всех организациях. Применение стандарта зависит от масштаба деятельности организации и служит гармонизации контрольных процессов и процессов управления рисками.

(4) Предполагается, что на первом этапе внедрения положения Базового стандарта будут применяться на добровольной основе, если только в отношении отдельных положений обязательность применения не установлена соответствующими органами управления СРО.

# Заключение

- Внедрению в организации интегрированной модели УР/БК, основанной на моделях COSO (Базовый стандарт), должна предшествовать масштабная подготовка:
  - Следует выявить и классифицировать все риски;
  - Нужно оценить эти риски;
  - Организация должна определить, как она будет управлять каждым видом риска и установить лимиты на каждый риск;
  - Выстроить эффективную систему контроля и реагирования на риски внутри организации.

«Учение COSO всесильно потому, что оно верно!» (С)

*Благодарю за внимание !*