

**Управление рисками
организаций**
Интегрированная модель

Краткое изложение
Концептуальные основы

Сентябрь 2004

Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO)

Надзор

Представитель

Председатель COSO

Джон Джей. Флаэрти

Американская бухгалтерская ассоциация

Ларри И. Риттенберг

Американский институт сертифицированных общественных бухгалтеров

Алан В. Андерсон

Международная ассоциация финансовых руководителей

Джон Пи. Джессап
Николас С. Сайпрус

Институт бухгалтеров по управленческому учету

Фрэнк Си.
Минтер Деннис
Л. Нейдер

Институт внутренних аудиторов

Вильям Джи. Бишоп, III
Дэвид Эй. Ричардс

Проектный консультативный совет COSO – Консультации

Тони Маки,
*Председатель,
Партнер Moss Adams LLP*

Джеймс В. Делоуч
*Управляющий директор
Protiviti Inc.*

Джон Пи. Джессап
*Вице-президент и казначей
E. I. duPont de Nemours and
Company*

Марк С. Бизли
*Профессор
Университет штата Северная
Каролина*

Эндрю Джей. Джексон *Старший*
*вице-президент, услуги по
страхованию рисков предприятий
American Express Company*

Тони М. Кнэпп
*Старший вице-президент и
контролер Motorola, Inc.*

Джерри В. Дефур
*Вице-президент и контролер
Protective Life Corporation*

Стивен И. Джеймсон
*Исполнительный вице-президент,
директор по внутреннему аудиту
и управлению рисками Community
Trust Bancorp, Inc.*

Дуглас Ф. Проитт
*Профессор
Университет Брайхэм Янг*

PricewaterhouseCoopers LLP – Автор

Основные авторы

Ричард М. Стейнберг
*Бывший партнер и руководитель
направления корпоративного
управления (в настоящее время
компания Steinberg Governance
Advisors)*

Майлс И.Эй. Эверсон
*Партнер, финансовые услуги
Руководитель направлений
финансы, операции, управление
рисками и соблюдение
законодательства, Нью-Йорк*

Фрэнк Джей. Мартене
*Старший менеджер,
обслуживание клиентов Ванкувер,
Канада*

Люси И. Ноттингэм
*Менеджер, внутрифирменные
услуги, Бостон*

Русская версия предоставлена компанией Делойт совместно с Институтом внутренних аудиторов – Москва. Перевод был проверен Институтом внутренних аудиторов – Москва.

Ольга Высоцкая
*Партнер, Руководитель
подразделения по оказанию
консультационных услуг в
области управления рисками
предприятий, Москва*

Тони Роджерс
*Партнер, Подразделения по
оказанию консультационных услуг
в области управления рисками
предприятий, Москва*

Лариса Терещенко
*Менеджер, Департамент
переводов, Москва*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Более десяти лет назад Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) выпустил документ «Концептуальные основы внутреннего контроля» для помощи предприятиям и организациям в проведении оценки и совершенствовании их систем внутреннего контроля. Тысячи компаний приняли и использовали эту концепцию при составлении своих политик, правил и процедур, чтобы повысить качество внутреннего контроля в ходе достижения поставленных ими целей.

В последние годы наблюдается повышенное внимание к вопросу управления рисками, и потребность в создании общепринятого подхода, обеспечивающего эффективное выявление, оценку и управление рисками, становится все более очевидной. В 2001 году COSO инициировал проект по разработке концептуальных основ управления рисками для использования руководством компаний при оценке системы управления рисками и ее дальнейшем усовершенствовании. Для реализации проекта была привлечена компания PricewaterhouseCoopers.

Период разработки концептуальной базы по управлению рисками был отмечен рядом корпоративных скандалов и банкротств, получивших широкую огласку и принесших значительные убытки инвесторам, персоналу компаний и другим заинтересованным сторонам. Следствием этого явились призывы к укреплению корпоративного управления и совершенствованию управления рисками путем введения новых законов, нормативных актов и новых требований к регистрации ценных бумаг на фондовых биржах. Потребность в создании концептуальной базы по управлению рисками, устанавливающей основные принципы и концепции, общую терминологию, четкие указания и рекомендации, стала еще более очевидной. COSO считает, что подготовленный документ «Концептуальные основы управления рисками организаций» выполняет данную задачу, и рассчитывает, что он будет широко применяться компаниями и организациями и всеми заинтересованными сторонами.

Одним из последствий событий, описанных выше, стало принятие Закона Сарбейнса-Оксли в США в 2002 году. Аналогичные законы были приняты или готовятся к принятию и в других странах. Данный закон расширяет давно существующее требование к открытым акционерным обществам по созданию и поддержанию систем внутреннего контроля, возлагая обязанность на руководство компаний представлять информацию об эффективности этих систем, а на независимого аудитора – удостоверять предоставленные сведения. Выдержавший проверку временем документ «Концептуальные основы внутреннего контроля» выступает в качестве общепринятого стандарта при выполнении данных требований к предоставлению отчетности.

В настоящем документе «Концептуальные основы управления рисками организаций» продолжается рассмотрение вопросов внутреннего контроля, при этом акцент делается на более широком понятии управления рисками. Этот документ не заменяет «Концептуальные основы внутреннего контроля», а, скорее, включает их в качестве составной части. Поэтому компании могут принять решение использовать данный документ как в целях решения задач по внутреннему контролю, так и для перехода к более широкому процессу управления рисками.

Одним из самых важных вопросов, решаемых руководством, является определение величины риска, который организация готова принять и принимает в процессе своей деятельности по созданию добавленной стоимости. Данный отчет представляет возможность для более качественного рассмотрения этого вопроса.

Джон Джей. Флаэрти
Председатель, COSO

Тони Маки
Председатель,
Консультативный совет COSO

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	1
КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ	4
1. Определение	11
2. Внутренняя среда	23
3. Постановка целей	30
4. Определение событий	36
5. Оценка рисков.....	42
6. Реагирование на риски	47
7. Средства контроля.....	52
8. Информация и коммуникации	58
9. Мониторинг	65
10. Функции и обязанности	72
11. Функционирование процесса управления рисками в организации	80
12. Что следует делать	83
ПРИЛОЖЕНИЯ	85
А. Цели и методология.....	85
Б. Обзор основных принципов.....	87
В. Взаимосвязь концепций по управлению рисками организаций и внутреннему контролю.....	95
Г. Выборочная библиография.....	99
Д. Рассмотрение замечаний.....	101
Е. Глоссарий	106
Ж. Благодарность	109

**Управление рисками
организаций
Интегрированная модель**

Краткое изложение
Концептуальные основы

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ

Основная предпосылка при управлении рисками заключается в том, что каждая организация существует, чтобы создавать стоимость для сторон, заинтересованных в ее деятельности. Все организации сталкиваются с неопределенностью, и задачей руководства является принятие решения об уровне неопределенности, с которым организация готова смириться, стремясь увеличить стоимость для заинтересованных сторон. Неопределенность, с одной стороны, таит в себе риск, а с другой, открывает возможности, поэтому она может привести как к снижению, так и к увеличению стоимости. Управление рисками позволяет руководству эффективно действовать в условиях неопределенности и связанных с ней рисков и использовать возможности, увеличивая потенциал для роста стоимости компании.

Рост стоимости будет максимальным, если руководство определяет стратегию и цели таким образом, чтобы обеспечить оптимальный баланс между ростом компании, ее прибыльностью и рисками; эффективно и результативно использует ресурсы, необходимые для достижения целей организации. Управление рисками организации включает в себя:

- *Определение уровня риск-аппетита в соответствии со стратегией развития.* Руководство оценивает риск-аппетит (риск, на который готова идти организация) на этапе выбора из стратегических альтернатив при постановке целей, отвечающих выбранной стратегии, а также при разработке механизмов управления соответствующими рисками.
- *Совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски.* Процесс управления рисками определяет, какой способ реагирования на риск в организации предпочтителен – уклонение от риска, сокращение риска, перераспределение риска или принятие риска.
- *Сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности.* Организации расширяют возможности по выявлению потенциальных событий и установлению соответствующих мер, сокращая число таких событий и связанных с ними затрат и убытков.
- *Определение и управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности.* Каждая организация сталкивается с большим количеством рисков, влияющих на различные составляющие организации. Процесс управления рисками способствует более эффективному реагированию на различные воздействия и интегрированному подходу в отношении множественных рисков.
- *Использование благоприятных возможностей.* Принимая во внимание все потенциальные события, а не только вероятные риски, руководство способно выявлять события, представляющие собой потенциальные возможности и активно их использовать.
- *Рациональное использование капитала.* Более полная информация о рисках позволяет руководству более эффективно оценивать общие потребности в капитале и оптимизировать его распределение и использование.

Возможности, открываемые процессом управления рисками организации, помогают руководству в достижении целевых показателей прибыльности и рентабельности, а также в предотвращении нерационального использования ресурсов. Процесс управления рисками помогает обеспечить эффективный процесс составления финансовой отчетности, а также соблюдение законодательных и нормативных актов, избежать нанесения ущерба репутации компании и связанных с этим последствий. Таким образом, процесс управления рисками позволяет руководству достигать своих целей и при этом избегать просчетов и неожиданностей.

События – риски и возможности

Влияние событий может быть положительным, отрицательным или смешанным. События, влияние которых является отрицательным, представляют собой риски, которые мешают созданию или ведут к снижению стоимости. События, влияние которых является положительным, могут компенсировать отрицательное влияние рисков, а также могут положительно влиять на достижение результата. Возможность – это вероятность возникновения события, которое окажет положительное воздействие в процессе достижения поставленных целей и будет способствовать созданию или сохранению стоимости. Руководство рассматривает возникающие возможности при разработке стратегии и постановке целей и разрабатывает планы по их оптимальному использованию.

Управление рисками организации – определение

Управление рисками организации направлено на управление рисками и возможностями, влияющими на создание или сохранение стоимости. Управление рисками можно определить следующим образом:

Управление рисками организации – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации.

Данное определение отражает важные фундаментальные концепции. Управление рисками организации:

- представляет собой непрерывный процесс, охватывающий всю организацию;
- осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации;
- используется при разработке и формировании стратегии;
- применяется во всей организации, на каждом ее уровне и в каждом подразделении и включает анализ портфеля рисков на уровне организации;
- нацелено на определение событий, которые могут влиять на организацию и управление рисками таким образом, чтобы они не превышали готовности организации идти на риск (риск-аппетит);
- дает руководству и совету директоров организации разумную гарантию достижения целей;
- связан с достижением целей по одной или нескольким пересекающимся категориям.

Данное определение имеет намеренно широкое содержание. Оно охватывает основополагающие концепции управления рисками предприятий и организаций, предоставляя основу для управления рисками в различных организациях, отраслях и секторах экономики. Оно фокусируется непосредственно на достижении целей, установленных конкретной организацией, и является основой для определения эффективности процесса управления рисками.

Достижение целей

Исходя из выработанной миссии или видения организации, руководство устанавливает стратегические цели, выбирает стратегию деятельности и устанавливает соответствующие им тактические цели в деятельности организации. Данный документ «Концептуальные основы управления рисками организаций» разработан таким образом, чтобы оказать содействие в достижении целей организации, которые 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.

Данная классификация целей организации позволяет сконцентрироваться на отдельных аспектах управления рисками организации. Эти разные, но пересекающиеся категории (отдельно стоящая цель может попадать более чем в одну категорию) соответствуют различным задачам организации и могут входить в сферу прямых обязанностей различных руководителей. Данная классификация также позволяет проводить различие между ожидаемыми результатами по различным категориям целей. В отчете также описывается еще одна категория, используемая некоторыми организациями, – обеспечение сохранности ресурсов.

Поскольку достижение целей, относящихся к обеспечению достоверной отчетности и соблюдению законодательства и нормативных актов, находится в пределах контроля организации, считается, что управление рисками обеспечивает разумную гарантию их достижимости. В то же время, достижение стратегических и операционных целей зависит от внешних событий, которые не всегда могут быть полностью контролируемы организацией. Соответственно, в отношении данных целей управление рисками может предоставить только разумную гарантию того, что руководство и совет директоров, выполняющий функцию надзора, будут своевременно проинформированы о том, в какой степени организация продвигается к достижению целей.

Компоненты процесса управления рисками организации

Процесс управления рисками организации состоит из восьми взаимосвязанных компонентов. Так как они являются составной частью процесса управления, их содержание определяется тем, как руководство управляет организацией. К этим компонентам относятся:

- *Внутренняя среда.* Внутренняя среда представляет собой атмосферу в организации и определяет, каким образом риск воспринимается сотрудниками организации, и как они на него реагируют. Внутренняя среда включает философию управления рисками и риск-аппетит, честность и этические ценности, а также ту среду, в которой они существуют.
- *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.
- *Определение 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 влияния с целью определения того, какие действия в отношении них необходимо предпринять. Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска.
- *Реагирование на риск.* Руководство выбирает метод реагирования на риск – уклонение от риска, принятие, сокращение или перераспределение риска, – разрабатывая ряд мероприятий, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем риска и риск-аппетитом организации.
- *Средства контроля.* Политики и процедуры разработаны и установлены таким образом, чтобы обеспечивать «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.
- *Информация и коммуникации.* 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.

Управление рисками организации не является линейным процессом, в котором один компонент оказывает влияние на следующий. Он является многонаправленным, циклическим процессом, в котором почти все компоненты могут воздействовать и воздействуют друг на друга.

Взаимосвязь между целями организации и компонентами процесса управления рисками

Существует прямая взаимосвязь между целями, или тем, чего организация стремится достичь, и компонентами процесса управления рисками организации, представляющими собой действия, необходимые для их достижения. Данная взаимосвязь представлена на трехмерной матрице, имеющей форму куба.

Четыре категории целей – стратегические, операционные, цели в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства – представлены на верхней грани куба, восемь компонентов – горизонтальными рядами, а подразделения организации – вертикальными рядами. Данная диаграмма отражает способность организации рассматривать управление рисками во всей его полноте или же по категориям целей, компонентам, подразделениям, или на более низком уровне.



Эффективность

Определение «эффективности» процесса управления рисками является предметом субъективного суждения, формирующегося в результате оценки наличия и эффективности функционирования восьми компонентов управления рисками. Таким образом, эти компоненты также служат критериями эффективности процесса управления рисками. Чтобы компоненты присутствовали и эффективно функционировали, должны отсутствовать значительные недостатки, и риск должен быть сведен к пределам, не выходящим за рамки риск-аппетита данной организации.

Эффективность процесса управления рисками по каждой из четырех категорий целей дает совету директоров и руководству организации разумную гарантию того, что они владеют информацией, в какой степени достигнуты стратегические и операционные цели организации, а также того, что отчетность предприятия является достоверной, а применяемое законодательство и нормативные акты соблюдаются.

Все восемь компонентов процесса управления рисками не могут функционировать одинаково в каждой организации. Их применение на предприятиях малого и среднего бизнеса, например, может быть менее формализовано и менее структурировано. В то же время, небольшие предприятия могут иметь эффективную систему управления рисками только в том случае, если каждый из компонентов в ней присутствует и должным образом функционирует.

Ограничения

Несмотря на то, что процесс управления рисками приносит важные преимущества, он имеет и определенные ограничения. Помимо отмеченных выше факторов, ограничения связаны с тем фактом, что персональное суждение при принятии решений может быть ошибочным. Безусловно, решения о методе реагирования на риск и создание средств контроля должны учитывать соотношение затрат и результат, однако проблемы могут возникнуть из-за простых человеческих ошибок. Например, контрольные процедуры могут быть не выполнены из-за сговора двух или более лиц, а руководство может пренебречь решениями по управлению рисками. Данные ограничения не позволяют совету директоров и руководству иметь абсолютную уверенность в достижении целей организации.

Внутренний контроль как составная часть процесса управления рисками

Процесс внутреннего контроля является составной частью процесса управления рисками. Данный документ «Концептуальные основы управления рисками организаций» включает положения о процессе внутреннего контроля, предоставляя руководству более полную концепцию и подход. Процесс внутреннего контроля определяется и описывается в документе «Концептуальные основы внутреннего контроля». Поскольку этот отчет прошел проверку временем и является основой для существующих правил, нормативных актов и законодательства, он сохраняется в качестве основы, определяющей рамки процесса внутреннего контроля. Только отдельные части документа «Концептуальные основы внутреннего контроля» воспроизводятся в данном документе, полный же текст включается в него посредством ссылки.

Функции и обязанности

Каждый сотрудник организации несет определенную ответственность за управление рисками. Полную ответственность несет руководитель организации, который и является «владельцем» данного бизнес-процесса. Прочие менеджеры должны обеспечивать поддержку философии организации в области управления рисками, способствовать соблюдению показателей риск-аппетита, управлять рисками в рамках своих зон ответственности с учетом допустимых для них уровней риска. Ключевые обязанности по поддержке данного процесса обычно выполняют директор по управлению рисками, финансовый директор, директор по внутреннему аудиту и другие должностные лица. Остальные сотрудники отвечают за соблюдение установленных в организации процедур, норм и правил управления рисками. Совет директоров обеспечивает надзор за управлением рисками и анализирует риск-аппетит организации. Внешние контрагенты, т.е. клиенты, поставщики, партнеры по бизнесу, а также внешние аудиторы, регулирующие органы и финансовые аналитики, часто предоставляют информацию, полезную при осуществлении процесса управления рисками организации, однако они не несут ответственности за его эффективность и не являются частью процесса управления рисками.

Как организован данный документ

Данный документ состоит из двух частей. Первая часть содержит Концептуальные основы, а также представленное Краткое изложение. В Концептуальных основах дается определение управления рисками организации и описываются принципы и концепции, предоставляя менеджерам всех уровней единую основу для оценки и повышения эффективности процесса управления рисками организации. Настоящее Краткое изложение представляет общий обзор Концептуальных основ, предназначенный для высшего руководства организаций, руководителей среднего звена, членов совета директоров и представителей регулирующих органов. Вторая часть «Методы применения» содержит примеры методов, которые могут быть полезными при практическом применении элементов данной концепции.

Как использовать данный документ

Действия, которые могут быть предприняты в результате изучения данного отчета, зависят от должности и функций соответствующих сторон:

- *Совет директоров.* Совет директоров должен обсуждать с высшим руководством состояние процесса управления рисками и осуществлять надзор по мере необходимости. Совет директоров должен удостовериться в том, что он проинформирован о наиболее значимых рисках, а также о действиях руководства по управлению ими и обеспечению эффективности процесса управления рисками. Совет директоров должен рассмотреть необходимость получения комментариев от внутренних аудиторов, внешних аудиторов и прочих сторон.
- *Высшее руководство.* Настоящее исследование предполагает, что высшее руководство оценивает способность организации осуществлять управление рисками. Делая первый шаг к новому управлению рисками, генеральный директор может собрать руководителей подразделений и ключевой функциональный персонал для обсуждения подхода и

возможностей, а также эффективности этого процесса в организации. Результат такой оценки должен помочь в определении потребности более подробной экспертизы процесса управления рисками и того, каким образом такая экспертиза должна быть проведена.

- *Другие сотрудники организации.* Менеджеры и другие сотрудники должны проанализировать, каким образом они выполняют свои обязанности в свете положений документа, и обсудить с вышестоящим руководством свои идеи по улучшению процесса управления рисками. Внутренние аудиторы должны оценить, насколько глубоко они анализируют процесс управления рисками.
- *Регулирующие органы.* Данная концепция может способствовать формированию общего подхода к процессу управления рисками организаций, включая его возможности и ограничения. Регулирующие органы могут обращаться к настоящему документу как при определении правил или рекомендаций, так и при изучении деятельности подконтрольных им организаций.
- *Профессиональные объединения.* Профессиональные организации, занимающиеся разработкой правил и прочими вопросами и устанавливающие рекомендации по вопросам финансового управления, аудита и прочим связанным предметам, должны пересмотреть свои стандарты и рекомендации в свете настоящего документа. Насколько будет устранена разница в терминологии и концепциях, настолько выиграют все задействованные стороны.
- *Образовательные учреждения.* Данный документ может стать предметом академических исследований и анализа с целью определения возможностей его будущего совершенствования. Если допустить, что он будет принят в качестве единой базы для понимания процесса управления рисками, то его концепции и условия должны быть включены в университетские программы обучения.

Имея такой фундамент для достижения взаимопонимания, все стороны смогут говорить друг с другом на одном языке и взаимодействовать более эффективно. Руководители компаний будут способны оценивать процесс управления рисками своих компаний на основе единого стандарта, совершенствуя его и направляя свою деятельность к достижению намеченных целей. Будущие исследования будут вестись с использованием базовых принципов, заложенных в Концептуальных основах управления рисками. Законодательные и регулирующие органы смогут лучше понимать процесс управления рисками, в том числе его преимущества и ограничения. Если все стороны будут использовать единый подход к управлению рисками организаций, перечисленные преимущества будут использоваться в полной мере.

Управление рисками организаций

Интегрированная модель

Краткое изложение
Концептуальные основы

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Краткое содержание главы. Все организации сталкиваются с неопределенностью, и задачей руководства является определение того, с каким уровнем неопределенности организация готова смириться, стремясь увеличить стоимость для заинтересованных сторон. Управление рисками позволяет руководству определять, оценивать риски и управлять ими в ситуации неопределенности, что является неотъемлемым фактором создания и сохранения стоимости. Управление рисками – это процесс, который используется при разработке стратегии в рамках всей организации и осуществляется советом директоров, руководством и другими сотрудниками. Целью этого процесса является идентификация потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность организации, и ограничение риска их негативного влияния путем принятия определенного уровня риск-аппетита для организации при условии обеспечения разумной гарантии достижения ее целей. Процесс состоит из восьми взаимозависимых компонентов, которые интегрированы в систему управления организацией. Компоненты взаимосвязаны и служат критерием для определения эффективности управления рисками организации.

Основной целью настоящего документа является желание помочь руководителям коммерческих предприятий и других организаций лучше управлять рисками в ходе достижения целей организации. Однако термин «управление рисками организации» интерпретируется руководителями по-разному, а большое число толкований и значений мешают формированию его единого понимания. В связи с этим важной задачей является интегрировать различные концепции управления рисками в единый отчет, устанавливающий общепринятое определение процесса управления рисками, описывающий его основные компоненты и понятия. Данный документ учитывает множество различных точек зрения и является основой для оценки и оптимизации управления рисками отдельными организациями, а также может использоваться регулирующими органами в их работе и в процессе обучения в образовательных учреждениях.

Неопределенность и стоимость

Основополагающей предпосылкой управления рисками организации является то, что каждая организация, включая как коммерческие предприятия, так и некоммерческие и государственные организации, действует с целью увеличения своей стоимости для сторон, заинтересованных в ее деятельности. Все организации сталкиваются с неопределенностью, и задачей руководства является определение того, с какой степенью неопределенности организация готова смириться, стремясь к увеличению стоимости для заинтересованных сторон. Неопределенность, с одной стороны, таит в себе риск, а с другой, – открывает широкие возможности. Неопределенность, таким образом, может привести как к снижению, так и к увеличению стоимости. Управление рисками предоставляет руководству основу для эффективного принятия решений в условиях неопределенности, а также управления связанными с ней рисками и возможностями, что увеличивает потенциал организации в повышении своей стоимости.

Организации работают в условиях действия таких факторов, как глобализация, развитие технологий, постоянные реструктуризации, изменяющиеся рынки, конкуренция и нововведения в регулировании, которые ведут к появлению неопределенности. Неопределенность возникает в связи с невозможностью точно идентифицировать вероятность возникновения событий и их результат. Неопределенность также существует и возникает в связи с осуществляемым организацией выбором определенных вариантов стратегического развития. Например, организация может иметь стратегию развития, предусматривающую выход на рынки другой страны. Данная стратегия, с одной стороны, сопряжена с рисками, а с другой стороны, предоставляет возможности, связанные со стабильностью политической обстановки в стране, источников ресурсов, рынков, инфраструктуры, рабочей силы и уровня издержек.

Стоимость организации создается, сохраняется или уменьшается в зависимости от решений, принимаемых руководством по всем направлениям деятельности, от определения стратегии до оперативного управления. Создание стоимости происходит в результате размещения ресурсов, к которым относятся персонал, капитал, технологии и торговая марка, таким образом, чтобы полученные выгоды были больше, чем затраты, понесенные на задействованные ресурсы. Организация сохраняет стоимость за счет обеспечения качества продукции и услуг, эффективного использования производственных мощностей и удовлетворенности клиентов. Уменьшение стоимости происходит в случаях, когда эти цели не достигаются из-за плохого стратегического планирования или неудовлетворительной реализации выработанной стратегии. Решения должны приниматься с учетом существующих рисков и возможностей, то есть руководство должно анализировать информацию о внутреннем и внешнем окружении, эффективно размещать ресурсы и вносить коррективы в деятельность организации с учетом меняющихся обстоятельств.

Рост стоимости будет максимальным, если руководство определяет стратегию и цели таким образом, чтобы обеспечить оптимальный баланс между ростом компании, ее прибыльностью и рисками; эффективно и производительно использует ресурсы, необходимые для достижения целей организации. Управление рисками организации включает в себя:

- *Достижение оптимального соотношения между риск-аппетитом и стратегией развития.* Руководство оценивает риск-аппетит сначала на этапе оценки стратегических альтернатив, затем на этапе постановки целей, отвечающих выбранной стратегии, и при разработке механизмов управления соответствующими рисками. Например, фармацевтическая компания имеет низкий риск-аппетит по отношению к стоимости своего бренда. Соответственно, с целью защиты своего бренда она использует подробно регламентированные процедуры, направленные на обеспечение безопасности своих продуктов, и регулярно инвестирует значительные ресурсы в фундаментальные исследования и разработку новых продуктов для повышения стоимости бренда.
- *Совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски.* Процесс управления рисками в организации определяет, какой способ реагирования на риск в организации предпочтителен – уклонение от риска, сокращение риска, перераспределение риска или принятие риска. Например, руководство компании, использующей собственные автомобили компании для доставки своих товаров, признает риски, связанные с процессом доставки, включая стоимость ремонта транспортных средств и возмещения убытков, связанных с причинением личного вреда в случае аварии. Возможные варианты реагирования на риск могут быть следующими: сокращение риска за счет эффективного найма и обучения персонала, уклонение от риска посредством передачи функции доставки третьей стороне, перераспределение риска за счет страховки или принятие риска в полном объеме. Процесс управления рисками в организации должен включать методологию и процедуру принятия таких решений.
- *Снижение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности.* Организации выигрывают при увеличении способности определять события и принимать соответствующие меры, сокращая число таких событий и связанных с ними затрат и убытков. Например, производственная компания отслеживает частоту поломок оборудования и отклонение их числа от средних значений. Компания анализирует влияние таких поломок, используя различные критерии, включая время, затраченное на ремонт оборудования, неспособность удовлетворить требования клиентов, поддержание безопасных условий труда для сотрудников, стоимость внепланового ремонта по сравнению с запланированной стоимостью, и, исходя из этого, составляет графики техобслуживания.
- *Управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности.* Каждая организация сталкивается с большим количеством рисков, влияющих на разные составляющие организации. Руководство должно управлять не только отдельными рисками, но и принимать во внимание их взаимосвязанное воздействие. Например, банк сталкивается с разнообразными рисками, связанными с трейдинговой деятельностью, которые охватывают различные его подразделения. Для целей управления рисками руководство разработало информационную систему, которая помогает анализировать данные о сделках и ситуации на рынке, полученные из других внутренних систем, которые, вместе с внешней информацией, дают общую картину рисков,

связанных с трейдинговой деятельностью. Информационная система позволяет анализировать данные по департаментам, клиентам или контрагентам, трейдерам и отдельным сделкам и количественно оценить фактический риск по отношению к установленному уровню риска для каждой категории. Система позволяет банку свести воедино ранее разобщенные данные для более эффективного управления рисками и использовать как совокупную информацию, так и информацию в разрезе каждой категории.

- *Использование интегрированных методов управления рисками.* Бизнес-процессы связаны с большим количеством внутренних рисков. Система управления рисками организации позволяет найти интегрированные решения по управлению комплексом рисков в совокупности. Например, оптовая компания несет риски, связанные с излишком или недостаточностью запасов, неустойчивостью поставок и чрезмерно высокими закупочными ценами. Руководство определило и оценило риски с учетом стратегии и целей компании, а также альтернативных методов управления, и разработало комплексную систему контроля запасов. Система интегрирована с аналогичными системами поставщиков, позволяя осуществлять обмен данными об объемах продаж и запасов, организовать стратегическое партнерство, избегать отсутствия необходимых товаров на складе и чрезмерных издержек хранения товаров, заключать более длительные контракты на поставку и оптимизировать процесс ценообразования. Поставщики принимают на себя ответственность за пополнение запасов, что обеспечивает дополнительное снижение издержек.
- *Использование возможностей.* Принимая во внимание все события, а не только вероятные риски, руководство способно выявлять события, представляющие собой потенциальные возможности, и активно их использовать. Например, компания по производству пищевых продуктов оценила возможные события, способные повлиять на достижение цели компании, заключающейся в устойчивом росте доходов. При этом руководство определило, что среди основных потребителей продукции компании наблюдается рост интереса к качеству потребляемых ими продуктов, и их предпочтения в соответствии с этим изменяются, что предвещает будущий спад спроса на текущую продукцию компании. При определении возможной стратегии реагирования на этот риск, руководство использовало существующие возможности для разработки новых продуктов, что позволило ей не только сохранить поступления от продаж продукции своим клиентам, но и увеличить доходы за счет расширения клиентской базы.
- *Рациональное использование капитала.* Более полная информация о рисках позволяет руководству более эффективно оценивать общие потребности в капитале и оптимизировать его распределение и использование. Например, новое законодательство вводит более строгие нормативы достаточности капитала для финансовых компаний, требующие от их руководства более точного расчета уровней кредитного и операционного риска и связанных с ними потребностей в капитале, при несоблюдении которых увеличивается норматив обязательного капитала. Финансовая компания оценила риск этого нововведения как соотношение между стоимостью разработки новых ИТ-систем и расходами, связанными с привлечением дополнительного капитала; после анализа было принято обоснованное решение. На основе существующего легко модифицируемого программного обеспечения предприятие разработало систему, позволяющую производить более точные вычисления и не привлекать дополнительный капитал.

Данные возможности, открываемые процессом управления рисками организации, помогают руководству в достижении целевых производственных показателей и показателей рентабельности, а также в предотвращении нерационального использования ресурсов. Процесс управления рисками помогает обеспечить эффективность процесса подготовки финансовой отчетности и соблюдение законодательных и нормативных актов, снизить вероятность нанесения ущерба репутации компании и влияние других неблагоприятных последствий. Таким образом, процесс управления рисками помогает руководству достигать своих целей и при этом не допускать просчетов и неожиданностей.

События – риски и возможности

Событие – это происшествие или случай, имеющее внутренний или внешний источник по отношению к организации и оказывающий влияние на достижение поставленных целей. Влияние событий может быть положительным, отрицательным или смешанным. События, отрицательно влияющие на деятельность организации, представляют собой риски. Следовательно, риск определяется следующим образом:

Риск – это вероятность возникновения события, которое окажет отрицательное воздействие на достижение поставленных целей.

События, оказывающие отрицательное влияние на деятельность организации, препятствуют увеличению ее стоимости или же ведут к ее снижению. Примерами таких событий могут быть поломки оборудования, пожары или потери по ссудам. События, оказывающие негативное воздействие, могут возникнуть во внешне благоприятных условиях. Например, в ситуации, когда уровень спроса на продукт превышает производственные возможности предприятия, предприятие не может удовлетворить спрос всех покупателей, что означает потерю постоянных клиентов и снижение объема заказов в будущем.

События, влияние которых является положительным, могут компенсировать отрицательное влияние других событий, а могут положительно влиять на достижение целей. Возможность определяется следующим образом:

Возможность – это вероятность возникновения события, которое окажет положительное воздействие на достижение поставленных организацией целей.

Возможности способствуют созданию и сохранению стоимости. Руководство рассматривает появляющиеся возможности в рамках процессов определения стратегии и постановки целей, формируя планы их оптимального использования.

Управление рисками организации – определение

Управление рисками организации направлено на управление рисками и возможностями, существенно влияющими на создание или сохранение стоимости. Управление рисками можно определить следующим образом:

Управление рисками организации – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации.

Данное определение отражает важные фундаментальные концепции. Управление рисками организации:

- представляет собой непрерывный процесс, охватывающий всю организацию;
- осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации;
- используется при разработке и формировании стратегии;
- применяется во всей организации, на каждом ее уровне и в каждом подразделении, и включает анализ портфеля рисков на уровне организации;
- нацелено на определение событий, способных оказать влияние на организацию и управление рисками таким образом, чтобы они не превышали риск-аппетита организации;
- дает руководству и совету директоров организации разумную гарантию достижения целей;
- обеспечивает достижение целей по одной или нескольким отдельным, но пересекающимся категориям – это средство достижения цели, а не самоцель.

Данное определение имеет намеренно широкое содержание. Оно охватывает основные основополагающие концепции управления рисками предприятий и организаций, предоставляя основу для управления рисками не только в различных типах этих организаций, но и в разных отраслях и секторах экономики. Данное определение фокусируется непосредственно на достижении целей, установленных в конкретной организации, и является основой для определения эффективности процесса управления рисками. Упомянутые выше базовые концепции обсуждаются в последующих параграфах.

Процесс

Управление рисками – это не статичный процесс, а непрерывная и повторяющаяся последовательность взаимосвязанных мероприятий, затрагивающих различные части организации. Эти мероприятия являются всеобъемлющими и отражают методы управления, используемые руководством.

Сущность процесса управления рисками отличается от представления некоторых наблюдателей, которые рассматривают его как некое дополнение к деятельности организации. Это не значит, однако, что эффективное управление рисками организации не требует дополнительных усилий. Например, при оценке кредитного и валютного риска дополнительные трудозатраты могут потребоваться для построения экономико-математических моделей и проведения необходимого анализа и расчетов. Однако эти механизмы управления рисками тесно связаны с операционной деятельностью и затрагивают основы деятельности организации. Управление рисками наиболее эффективно, когда эти механизмы встроены в инфраструктуру организации и являются ее составной частью. За счет этого организация может непосредственно расширять свои возможности для реализации своей стратегии и достижения своих целей.

Механизмы управления рисками, встроенные в процессы организации, имеют существенные преимущества с точки зрения экономии затрат, особенно в условиях высокой конкуренции, в которых ведут свою деятельность многие компании. Разработка и внедрение новых процедур помимо уже существующих увеличивает издержки. Организация может избежать внедрения дополнительных процедур и увеличения издержек за счет акцентирования внимания на уже существующих операциях и на повышении их вклада в эффективное управление рисками, а также на интеграции процесса управления рисками и основной производственной деятельности. Кроме того, практика встраивания механизмов управления рисками в бизнес-процессы организации позволяет руководству выявить новые возможности для роста бизнеса.

Осуществляется людьми

Управление рисками организации осуществляется советом директоров, руководством и другими сотрудниками организации. Оно определяется тем, что делают и говорят люди, работающие в организации. Именно люди определяют миссию, стратегию и цели организации и устанавливают механизмы управления рисками.

Аналогично, управление рисками организации влияет на действия ее сотрудников. Концепция управления рисками организации предполагает то, что люди не всегда правильно понимают и передают информацию, а результаты их действий не всегда одинаковы. При этом каждый сотрудник обладает уникальным опытом и техническими навыками и имеет свои собственные потребности и личные приоритеты.

Перечисленные факторы и процесс управления рисками в организации оказывают друг на друга взаимное влияние. Каждый сотрудник рассматривает деятельность организации под особым углом, что влияет на то, каким образом он распознает риск, оценивает и реагирует на него. Управление рисками организации определяет механизмы, которые необходимы для того, чтобы сотрудники могли рассматривать риски в контексте целей, стоящих перед организацией. Сотрудники должны знать свои обязанности и границы своих полномочий. Соответственно, должна существовать четкая и тесная взаимосвязь между обязанностями сотрудников и способом их исполнения, а также стратегией и целями организации.

В число лиц, принадлежащих к организации, входят как члены совета директоров и руководящего состава, так и прочий персонал. Хотя директора в основном исполняют надзорную функцию, они также осуществляют общее руководство, утверждают стратегию, конкретные действия и процедуры. В этом качестве совет директоров является важным элементом управления рисками в организации.

Разрабатывается при формировании стратегии

Организация определяет свою миссию или видение и затем устанавливает стратегические цели, которые являются целями высокого уровня и способствуют реализации миссии или видения. Для достижения установленных таким образом стратегических целей организация разрабатывает стратегию. Она также устанавливает вытекающие из стратегии цели более низкого уровня, относящиеся к подразделениям, департаментам и процессам.

Управление рисками применяется при разработке стратегии, в рамках которой руководство оценивает риски, сопряженные с альтернативными вариантами стратегии. Например, один из вариантов может предусматривать приобретение других компаний с целью увеличения доли рынка. Другим вариантом может быть снижение издержек привлечения ресурсов для повышения рентабельности. Каждая из этих стратегий связана с рядом рисков. Если руководство избирает первую стратегию, то компании, возможно, придется осваивать новые незнакомые рынки. Также существует риск того, что конкуренты захватят часть уже занятых компанией рынков. В конце концов, компания может оказаться просто не готова к эффективной реализации выбранной стратегии. Риски при реализации второй альтернативы включают необходимость использования новых технологий, выбор новых поставщиков или же формирование новых партнерств с уже существующими контрагентами. На этом уровне применяются методы управления рисками, направленные на то, чтобы помочь руководству в оценке и выборе стратегии и соответствующих целей организации.

Затрагивается вся деятельность организации

При осуществлении управления рисками организация должна учитывать все виды деятельности. Управление рисками организации затрагивает деятельность организации на всех уровнях: от деятельности на уровне организации, такой как стратегическое планирование и размещение ресурсов, до деятельности на уровне подразделений (например, маркетинг и работа с кадрами) и на уровне отдельных бизнес-процессов (таких как производство и оценка кредитоспособности новых клиентов). Методы управления рисками также применяются при выполнении специальных и новых проектов, которые могут еще не иметь четко определенного места в иерархии или организационной структуре организации.

Управление рисками требует от организации анализа портфеля рисков на уровне всей организации. Например, руководитель подразделения, департамента, процесса или сотрудник, ответственный за какую-либо иную деятельность, может производить оценку только общего риска деятельности на соответствующем его позиции уровне. Оценка может быть количественной или качественной. Имея общую картину рисков на каждом уровне организации, высшее руководство в состоянии определить, соответствует ли общий портфель рисков организации ее риск-аппетиту.

Руководство оценивает взаимосвязанные риски с интегрированной точки зрения на уровне организации в целом. Риски отдельных подразделений могут соответствовать допустимым уровням риска, установленным для этих подразделений, но в совокупности могут превышать риск-аппетит организации в целом. Или, наоборот, события могут представлять риск для одного подразделения, который следовало бы признать неприемлемым, если бы не уравновешивающее влияние другого подразделения. Взаимосвязанные риски подлежат выявлению и управлению с тем, чтобы совокупный риск соответствовал риск-аппетиту организации.

Риск-аппетит

Риск-аппетит – это степень риска, который организация в целом считает для себя допустимым в процессе создания стоимости. Он является отражением философии управления рисками и, в свою очередь, влияет на корпоративную культуру и стиль деятельности организации. Многие организации оценивают риск-аппетит в качественном выражении – как высокий, средний или низкий, в то время как другие используют количественные измерители, отражающие и уравнивающие цели в отношении роста, доходности и риска. Так, компания со сравнительно высоким риск-аппетитом может помещать значительную часть своего капитала в сопряженные с высоким риском проекты, такие как инвестиции на развивающихся рынках. А компания со сравнительно низким риск-аппетитом, напротив, может попытаться ограничить краткосрочный риск больших потерь капитала путем инвестиций только в зрелые, стабильные рынки.

Риск-аппетит непосредственно связан со стратегией организации. Он учитывается при разработке стратегии, поскольку разные варианты стратегии подвергают организацию различным уровням риска. Управление рисками помогает руководству выбрать стратегию, которая уравнивает предполагаемую величину создаваемой стоимости с риск-аппетитом.

Риск-аппетит является важнейшим фактором, учитываемым при размещении ресурсов. Руководство размещает ресурсы между подразделениями и проектами с учетом риск-аппетита организации и планом подразделения по обеспечению желаемого уровня доходности инвестиций. Руководство учитывает риск-аппетит при формировании организационной и кадровой структуры, а также при организации бизнес-процессов и построении инфраструктуры с целью эффективного управления и мониторинга рисков.

Допустимые уровни риска связаны с целями организации. Допустимый риск представляет собой приемлемый уровень отклонения от поставленной цели, поэтому его лучше всего измерять в тех же единицах, что и соответствующую цель.

При определении допустимого риска руководство должно учитывать относительную значимость соответствующих целей и одновременно обеспечить соответствие допустимого риска уровню риск-аппетита организации. Деятельность в рамках допустимого риска предоставляет руководству уверенность в том, что организация не превысит уровень риск-аппетита, что, в свою очередь, предоставляет относительную гарантию достижения поставленных целей.

Разумная гарантия

Грамотное построение и внедрение процесса управления рисками организации может дать руководству и совету директоров разумную гарантию достижения целей организации. При этом формулировка «разумная гарантия» отражает тот факт, что неопределенность и риск относятся к будущему, которое никто не может предсказать точно.

«Разумная гарантия» не означает, что управление рисками организации может не достигать поставленных перед организацией целей. Обеспечить именно разумную гарантию позволяет множество факторов, действующих как по отдельности, так и в совокупности. Кумулятивный эффект мероприятий по управлению риском, отвечающих множеству целей, равно как и универсальный характер средств внутреннего контроля снижают риск того, что организация может не достигнуть поставленных целей. Кроме того, на достижение целей деятельности организации направлена обычная повседневная деятельность и функции сотрудников на различных уровнях организации. В большинстве организаций, отличающихся высоким качеством управления, регулярно проводится оценка степени достижения стратегических и операционных целей, стабильно обеспечивается соблюдение требований законодательства и на постоянной основе организована подготовка достоверной отчетности. Однако не подлежащее контролю событие, ошибка или упущение при составлении отчетности все равно могут возникнуть. Иными словами, даже эффективный процесс управления рисками может дать сбой. Разумная гарантия отнюдь не является абсолютной.

Достижение целей

В контексте принятой миссии руководство определяет стратегические цели, выбирает стратегию и устанавливает вытекающие из нее цели для различных уровней организации, строго соответствующие стратегии и увязанные с ней. Хотя многие цели применимы только к конкретным организациям, некоторые из них являются достаточно общими. Примеры целей, общих для большинства организаций, включают создание и поддержание положительной репутации в деловых кругах и среди потребителей, представление достоверной отчетности заинтересованным сторонам, соблюдение законодательства и нормативных актов.

Данный документ выделяет четыре категории целей организаций:

- *Стратегические* – цели высокого уровня, соотнесенные с миссией организации;
- *Операционные* – цели, относящиеся к обеспечению экономического и производительного использования ресурсов организации;
- *Цели в области подготовки отчетности* – цели, относящиеся к обеспечению достоверности отчетности организации;
- *Цели в области соблюдения законодательства* – цели, относящиеся к соблюдению организацией применимых законодательных и нормативных актов.

Данная классификация целей позволяет сконцентрироваться на отдельных аспектах управления рисками организации. Представленные выше категории целей, независимые друг от друга, но в некоторой степени пересекающиеся (отдельно взятая цель может попадать более чем в одну категорию), соответствуют различным задачам организации и могут входить в сферу прямых обязанностей руководителей различных уровней. Данная классификация также позволяет проводить различие между ожидаемыми результатами по разным категориям целей.

Некоторые организации используют еще одну категорию целей, «обеспечение сохранности ресурсов», иногда называемую «обеспечение сохранности активов». Эти цели в целом относятся к предотвращению утраты активов или ресурсов организации в результате кражи, растраты, неэффективного использования или просто в результате неграмотных управленческих решений, например, продажи продукции по слишком низкой цене, неспособности удержать ключевых сотрудников или предотвратить нарушение условий патентов, а также в результате возникновения непредвиденных обязательств. Эти цели относятся, как правило, к операционным целям, хотя некоторые аспекты сохранения ресурсов могут относиться к другим категориям. Если сохранение ресурсов связано с соблюдением законодательных или нормативных требований, то и цели следует относить к категории целей, связанной с соблюдением законодательства. При подготовке внешней отчетности часто применяется более узкое определение обеспечения сохранности активов, включающее предотвращение или своевременное обнаружение фактов несанкционированного приобретения, использования или реализации активов организации, которые могут оказать существенное влияние на финансовую отчетность.

Процесс управления рисками организации должен предоставлять разумную гарантию достижения целей, относящихся к обеспечению достоверности отчетности и соблюдению законодательства и нормативных актов. Достижение целей по данным категориям находится в пределах контроля организации и зависит от того, насколько эффективно в организации осуществляется соответствующая деятельность.

Однако достижение стратегических целей, таких как захват определенной доли рынка, или операционных целей, таких как успешный выпуск на рынок новой группы продуктов, не всегда находится под контролем организации. Управление рисками организации не может предотвратить неверные оценки или решения или внешние события, не позволяющие компании достичь определенных операционных целей. Однако процесс управления рисками увеличивает вероятность того, что руководство примет более правильное решение. Именно в отношении таких целей процесс управления рисками может предоставить разумную гарантию того, что как руководство, так и

выполняющий функцию надзора совет директоров, будут своевременно информированы о степени продвижения организации к достижению ее целей.

Компоненты процесса управления рисками организации

Процесс управления рисками организации состоит из восьми взаимосвязанных компонентов. Их содержание определяется способом управления, используемым руководством, поэтому эти компоненты являются составной частью процесса управления. К этим компонентам относятся:

- *Внутренняя среда.* Руководство определяет философию в отношении риска и риск-аппетит организации. Внутренняя среда определяет то, каким образом вопросы риска и контроля рассматриваются и учитываются сотрудниками организации. Основу любой компании составляют ее сотрудники – их индивидуальные характеристики, включая такие, как честность, этические ценности и компетентность, – а также среда, в которой они работают.
- *Постановка целей.* Цели должны быть определены до того, как руководство выявит события, потенциально влияющие на достижение целей. Процесс управления рисками обеспечивает «разумную» гарантию того, что руководство компании имеет правильно организованный процесс выбора и формулировки целей, и что цели устанавливаются таким образом, чтобы соответствовать миссии организации и учесть уровень ее риск-аппетита.
- *Определение событий.* События, которые могут оказать какое-либо влияние на организацию, должны определяться заранее. Определение событий заключается в выявлении потенциальных событий, имеющих внутренний или внешний источник по отношению к организации и оказывающих влияние на достижение поставленных организацией целей. Это подразумевает выделение среди этих событий рисков, возможностей и событий, имеющих смешанное влияние. Существующие возможности будут учитываться руководством в процессе формирования стратегии и постановки целей.
- *Оценка рисков.* Выявленные риски анализируются с целью определения действий, которые следует предпринять. При этом могут быть затронуты цели, связанные с теми или иными рисками. Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска с учетом вероятности их возникновения и степени влияния.
- *Реагирование на риски.* Персонал организации определяет и оценивает возможные виды реагирования на риски, включая возможность уклонения от риска, принятия его, сокращения или перераспределения риска. А руководство выбирает конкретные мероприятия, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем данного риска и с уровнем риск-аппетита организации.
- *Средства контроля.* Разработаны и функционируют политики и процедуры, обеспечивающие «разумную» гарантию эффективного исполнения выбранных действий по реагированию на риск.
- *Информация и коммуникации.* Необходимая информация определяется, фиксируется и передается в такой форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять их функциональные обязанности. Информация требуется на всех уровнях организации для выявления, оценки и снижения рисков. Также осуществляется эффективный обмен информацией в рамках организации в более широком смысле: по вертикали сверху вниз и снизу вверх, а также по горизонтали. Сотрудники получают четкую информацию в отношении своих функций и обязанностей.
- *Мониторинг.* Весь процесс управления рисками организации периодически проверяется и по необходимости корректируется. Соответственно, он динамичен и может изменяться в соответствии с требованиями обстоятельств. Мониторинг осуществляется в ходе непрерывной контролирующей деятельности руководства, путем отдельных проверок процесса управления рисками организации или же на основе сочетания этих двух видов деятельности.

Управление рисками организации является динамическим процессом. Например, оценка рисков определяет процесс реагирования на риск, который, в свою очередь, может повлиять на выбор средств контроля, а также привести к пересмотру потребности в информации и коммуникациях или

деятельности организации в области мониторинга. Таким образом, управление рисками организации не является линейным процессом, в котором один компонент оказывает влияние только на следующий. Управление рисками – это многонаправленный циклический процесс, в котором почти все компоненты потенциально могут и, как правило, воздействуют друг на друга.

Во всех организациях управление рисками происходит по-разному, и это естественно. Компании и их возможности и потребности в области управления рисками значительно различаются в зависимости от отрасли и размера компании, а также от философии и культуры управления. Таким образом, хотя организации и стремятся установить и эффективно использовать все компоненты процесса управления рисками, внедрение этого процесса на практике – включая используемые инструменты, методы, распределение функций и обязанностей – зачастую может существенно различаться от компании к компании.

Взаимосвязь между целями организации и компонентами процесса управления рисками

Существует прямая взаимосвязь между целями, или тем, чего организация стремится достичь, и компонентами процесса управления рисками организации, представляющими собой действия, необходимые для их достижения. Данная взаимосвязь представлена в виде трехмерной матрицы, имеющей форму куба, показанной на вставке 1.1.

Вставка 1.1

Четыре категории целей – стратегические, операционные, цели в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства – представлены на верхней грани куба. Восемь компонентов процесса управления рисками представлены горизонтальными рядами. Организация и ее подразделения представлены вертикальными рядами.

Каждый компонент процесса управления рисками, представленный горизонтальными рядами, пересекает куб насквозь и относится ко всем четырем категориям целей. Например, финансовые и нефинансовые данные, поступающие из внутренних и внешних источников, которые являются частью компонента «Информация и коммуникации», используются при разработке стратегии для эффективного управления деятельностью, подготовки отчетности, а также для целей соблюдения применимых требований законодательства.



Подобным образом, если рассматривать категории целей, то все восемь компонентов процесса управления рисками соотносятся с каждой из них. Например, для достижения такой цели, как эффективное управление деятельностью, должны учитываться все восемь компонентов.

Управление рисками осуществляется в масштабе всей организации или любого из ее подразделений. Данная взаимосвязь представлена третьей гранью куба, которая отражает дочерние предприятия, подразделения и другие бизнес-единицы. Например, правая крайняя ячейка верхнего ряда куба отражает внутреннюю среду, которая направлена на достижение цели соблюдения применимых требований законодательства в конкретном дочернем предприятии.

Следует отметить, что четыре категории целей относятся ко всей организации, а не к отдельной ее части или подразделению. Соответственно, при рассмотрении категории целей, относящихся, например, к подготовке отчетности, требуется большой объем информации о деятельности всей организации. В этом случае следует сосредоточить внимание на второй колонке справа – целях, относящихся к отчетности, – а не на категории операционных целей.

Эффективность

Поскольку управление рисками организации – это процесс, то и показатель его эффективности характеризует состояние управления в определенный момент времени. Оценка эффективности процесса управления рисками в организации является предметом субъективного суждения, формирующегося в результате оценки наличия и эффективного функционирования восьми компонентов управления рисками. Таким образом, компоненты также служат критериям эффективности процесса управления рисками. Чтобы компоненты присутствовали и эффективно функционировали, должны отсутствовать значительные недостатки, а риск должен быть сведен к пределам, не выходящим за рамки риск-аппетита данной организации.

Если процесс управления рисками организации считается эффективным по каждой из четырех категорий целей, то совет директоров и руководство имеют разумную гарантию того, что:

- они обладают информацией о том, насколько стратегические цели организации достигаются;
- они обладают информацией о том, насколько операционные цели организации достигаются;
- отчетность организации является достоверной;
- применяемое законодательство и нормативные акты соблюдаются.

Для того чтобы процесс управления рисками организации мог считаться эффективным, должны присутствовать и эффективно функционировать все восемь компонентов с учетом принципов, изложенных в последующих главах; между компонентами может возникать взаимное влияние. Поскольку методы процесса управления рисками организации могут служить разным целям, то методы, применяемые в управлении одним компонентом, могут служить достижению цели для метода, используемого в управлении другим компонентом. Кроме того, методы управления риском могут отличаться по степени влияния на конкретный риск, таким образом, что взаимодополняющие методы управления риском и средства контроля, которые по отдельности имеют ограниченное воздействие на риск, в совокупности могут давать положительный результат.

Описанная концепция применима ко всем организациям вне зависимости от размера. Хотя некоторые организации малого и среднего размера могут использовать компоненты иначе, чем крупные организации, они, тем не менее, также способны эффективно управлять рисками. В небольших организациях методология управления для каждого компонента обычно менее формализована и менее жестко структурирована, чем в крупных компаниях, но основные концепции должны применяться повсеместно.

Управление рисками обычно рассматривается для всей организации в целом, что предусматривает его применение, прежде всего, в основных бизнес-единицах организации. Однако при некоторых обстоятельствах эффективность управления рисками должна оцениваться для отдельной бизнес-единицы. Следовательно, чтобы говорить об эффективной организации управления рисками в конкретном подразделении, в нем должны присутствовать и эффективно функционировать все восемь компонентов процесса управления рисками. Например, так как наличие совета директоров с присущим ему стилем управления является частью внутренней среды организации, то управление рисками в конкретной бизнес-единице можно считать эффективным, если данное подразделение имеет эффективно функционирующий совет директоров или другой аналогичный орган. При этом возможен вариант, когда совет директоров организации осуществляет непосредственный надзор за деятельностью рассматриваемого подразделения. Также, поскольку компонент «Реагирование на риск» предполагает рассмотрение всего портфеля рисков организации, то для того, чтобы признать процесс управления рисками эффективным, необходимо рассмотреть весь портфель рисков в отношении данного подразделения.

Внутренний контроль как составная часть процесса управления рисками

Процесс внутреннего контроля является составной частью процесса управления рисками организации. Документ «Концептуальные основы управления рисками организаций» включает положения о процессе внутреннего контроля, тем самым предоставляя руководству более полную концепцию и инструмент для управления. Процесс внутреннего контроля определяется и описывается в документе «Концептуальные основы внутреннего контроля». Поскольку этот отчет прошел проверку временем и является основой для существующих методов, нормативных актов и законодательства, он сохраняется в качестве основы, определяющей процесс внутреннего контроля. Отдельные части текста документа «Концептуальные основы внутреннего контроля» воспроизводятся в данном документе, полный же текст включается в него посредством ссылки. Взаимосвязь между управлением рисками организации и внутренним контролем рассматривается в Приложении В.

Управление рисками и управление организацией

Поскольку управление рисками является частью управления организацией, компоненты процесса управления рисками обсуждаются в контексте действий руководства по управлению бизнесом. Однако не все действия руководства являются частью процесса управления рисками организации. Многие суждения, используемые при принятии управленческих решений и осуществлении связанных с этим действий, хотя и являются частью процесса управления организацией, к процессу управлению рисками не относятся. Например:

- Важнейшим компонентом управления рисками организации является постановка целей, но конкретные цели, устанавливаемые руководством, не являются частью процесса управления рисками.
- Реагирование на риск на основе соответствующей оценки рисков является компонентом процесса управления рисками организации, однако, конкретные выбранные организацией способы реагирования на риск и связанное с этим распределение ресурсов составной частью управления рисками не являются.
- Разработка и применение средств контроля, обеспечивающих эффективный выбор руководством способа реагирования на риск, является частью процесса управления рисками, но конкретные средства контроля – таковыми не являются.

В целом, управление рисками включает в себя те элементы управленческого процесса, которые позволяют руководству принимать информационно обоснованные решения с учетом риска, но конкретные решения, выбранные из спектра возможных альтернатив, не являются факторами, определяющими эффективность управления рисками. Поскольку выбор конкретных целей, способов реагирования на риск и средств контроля является продуктом управленческих решений, то эти решения должны обеспечивать как снижение риска до приемлемого уровня, определяемого риск-аппетитом, так и разумную гарантию достижения целей организации.

2. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

Краткое содержание главы: Внутренняя среда является общей атмосферой в организации, влияя на осознание риска ее сотрудниками, а также основой остальных компонентов процесса управления рисками организации, определяя его характер и структуру. Факторы внутренней среды включают философию организации в области управления рисками; ее риск-аппетит; надзор со стороны совета директоров; честность, этические ценности и компетенцию сотрудников организации; принципы, руководствуясь которыми руководство наделяет сотрудников полномочиями и ответственностью, а также организует и развивает кадровые ресурсы.



Внутренняя среда является основой всех остальных компонентов процесса управления рисками, определяя характер и структуру этого процесса. Внутренняя среда оказывает влияние на определение стратегии и постановку целей, организацию хозяйственной деятельности, а также на то, как проводится выявление, оценка и управление рисками. Внутренняя среда оказывает влияние на организацию и функционирование средств контроля, систем информации и коммуникации, а также мониторинга.

На внутреннюю среду влияют история и культура организации. Внутренняя среда включает много элементов, среди которых можно назвать этические ценности организации, компетентность и уровень квалификации персонала, философию руководства в области управления рисками и способы распределения их полномочий и обязанностей. Совет директоров является одним из ключевых элементов внутренней среды и оказывает значительное влияние на другие ее элементы.

Все компоненты процесса управления рисками являются важными, однако развитие каждого отдельного компонента отличается от организации к организации. Например, директор компании с небольшим количеством сотрудников и централизованной структурой может не устанавливать формальные сферы компетенции и не определять детально производственную политику компании. Тем не менее, компания может иметь внутреннюю среду, которая обеспечивает необходимую основу для управления рисками.

Философия управления рисками

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. Философия управления рисками отражает ценности организации, влияя на ее культуру и стиль деятельности, а также затрагивает применение компонентов процесса управления рисками, включая способы выявления рисков, принимаемые виды рисков и методы управления рисками.

Компания, которая действовала успешно, принимая значительные риски, скорее всего, будет иметь иную точку зрения на управление рисками, чем компания, испытавшая серьезные экономические последствия или санкции регулирующих органов в результате неосторожных управленческих решений. Некоторые организации могут стремиться к эффективному управлению рисками для удовлетворения требований внешней заинтересованной стороны, такой как материнская компания или регулирующий орган, однако, чаще это происходит в тех компаниях, где руководство придает большое значение эффективному управлению рисками организации с целью создания и сохранения ее стоимости.

Когда философия управления рисками хорошо разработана, понятна и принята персоналом, организация способна эффективно выявлять риски и управлять ими. В противном случае может произойти «неравномерное» применение методов управления рисками в подразделениях, департаментах и отделах организации, которое само по себе неприемлемо. Однако даже при наличии четко сформулированной философии в организации могут существовать культурные различия между подразделениями, что ведет к различному применению методов управления рисками. Руководители некоторых подразделений готовы принять больший объем риска, в то время как другие руководители более консервативны. Например, агрессивно действующий отдел продаж может сконцентрировать внимание на заключении сделки без должного учета вопросов соблюдения законодательства, в то время как персонал отдела по заключению контрактов уделяет внимание, прежде всего, обеспечению соблюдения всех применимых внутренних инструкций и нормативных актов. Взятые по отдельности, эти две различные субкультуры могут негативно влиять на деятельность предприятия. Однако совместная деятельность подразделений может полностью соответствовать философии организации в области управления риском.

Философия в области управления риском находит свое отражение практически во всех действиях руководства по управлению организацией. Она отражается в корпоративной политике, устной и письменной коммуникации, а также в принятии решений. Вне зависимости от того, использует ли руководство документированные процедуры, стандарты поведения, показатели эффективности деятельности и отчеты о выявленных неблагоприятных фактах в деятельности организации или действует более неформально, посредством непосредственных контактов с менеджерами, занимающими ключевые должности, необходимо, чтобы руководство подкрепляло философию не только словами, но и ежедневными действиями.

Риск-аппетит

Риск-аппетит – это степень риска, который организация в целом считает для себя допустимым в процессе получения доходов. Он является отражением философии управления рисками и, в свою очередь, влияет на корпоративную культуру и стиль деятельности организации.

Риск-аппетит учитывается при разработке стратегии, и желаемые результаты реализации стратегии должны быть приведены в соответствие с риск-аппетитом организации. Различные варианты стратегии означают для организации различные уровни риска, и при разработке стратегии процесс управления риском помогает руководству выбрать стратегию, соответствующую риск-аппетиту организации.

Организации могут оценивать риск-аппетит в качественном выражении как высокий, средний или низкий, или использовать количественные измерители, отражающие и корректирующие цели в отношении роста и доходности организации с учетом риска.

Совет директоров

Совет директоров является ключевым элементом внутренней среды, который оказывает значительное влияние на все остальные ее элементы. Большое значение имеют независимость совета директоров от руководства, опыт и статус его членов, степень его участия в деятельности организации и надзорной функции и целесообразность предпринимаемых им действий. К другим факторам относятся способность совета директоров ставить перед руководством сложные вопросы, касающиеся стратегии, планов и результатов деятельности, и добиваться их решения, а также взаимодействие совета директоров или аудиторского комитета с внутренними и внешними аудиторами.

Продуктивно действующий совет директоров, опекунский совет или аналогичный орган должен обладать в необходимом объеме управленческими, техническими и иными знаниями, а также целевой установкой для выполнения своих надзорных функций. Это крайне важно для создания эффективной среды управления рисками. Поскольку совет директоров должен критически оценивать и проверять деятельность руководства, представлять альтернативные точки зрения и реагировать на нарушения, в него должны входить независимые директора.

Руководители высшего звена могут эффективно выполнять функции членов Совета директоров, обогащая его деятельность глубокими знаниями о деятельности компании. Тем не менее, в него должно входить достаточное число независимых директоров, которые будут не только давать полезные рекомендации и консультации, но также исполнять роль системы «сдержек и противовесов» по отношению к руководству организации. Для того чтобы внутренняя среда была эффективной, необходимо чтобы, большинство членов совета директоров являлись независимыми директорами.

Эффективно действующий совет директоров обеспечивает эффективное управление рисками со стороны руководства. Можно представить себе организацию, которая за всю предыдущую историю своего существования ни разу не понесла убытков и ни разу не подверглась серьезному риску. Однако и в этом случае совету директоров не следует поддаваться обманчивому впечатлению, что события, имеющие серьезные негативные последствия, никогда не произойдут с этой компанией. Совет директоров признает, что, несмотря на грамотную стратегию, работу компетентных сотрудников, хорошо организованные бизнес-процессы и надежные технологии, их компания, как и любая другая организация, подвержена риску, и в ней необходимо создавать эффективно функционирующий процесс управления рисками.

Честность и этические ценности

Стратегия и цели организации и способы реализации стратегии и достижения целей определяются на основе предпочтений, мнений и стиля руководства. Такие 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. В связи с тем что любая организация уделяет большое внимание сохранению своей репутации, стандарты поведения ее руководства и работников должны выходить за рамки простого соблюдения закона. Руководители организаций, отличающихся высоким качеством управления, все больше склоняются к точке зрения, что этическое поведение оправдывает себя с точки зрения полезности для бизнеса.

Честность руководства является основой этического поведения во всех аспектах деятельности организации. Эффективность управления рисками тесно взаимосвязана с честностью и этическими ценностями людей, которые создают деятельность организации, управляют ей и контролируют ее. Честность и этические ценности являются важнейшими элементами внутренней среды организации, влияющими на построение, управление и контроль других компонентов процесса управления рисками.

Определение этических ценностей зачастую является сложной задачей из-за необходимости учитывать интересы разных сторон. Ценности руководства должны учитывать интересы организации, ее сотрудников, поставщиков, конкурентов и общественности. Уравновешивание этих интересов может вызвать затруднения из-за часто существующих противоречий. Например, производство жизненно важного продукта (такого как нефть, древесина или продовольственные товары) может вызвать проблемы, связанные с охраной окружающей среды.

Этичное поведение и честность руководства являются продуктами корпоративной культуры, которая охватывает этические и поведенческие стандарты, способы передачи информации об этих стандартах и их практическое применение. Совет директоров и руководство часто оформляют свои требования в виде официальной политики. Корпоративная культура определяет исполнение этих требований, а также то, какие правила выполняются, а какие обходятся или игнорируются. Высшее руководство, и, прежде всего, руководитель организации, играет ключевую роль в определении корпоративной культуры. Являясь основным действующим лицом в организации, руководитель часто является примером этического поведения.

Определенные факторы в организации могут повлиять на вероятность мошенничества или использования сомнительных методов при составлении финансовой отчетности. Те же самые факторы, как правило, влияют и на этическое поведение. Сотрудники могут совершать нечестные, незаконные или неэтичные действия, потому что в организации существуют для этого сильные побуждения или соблазны. Чрезмерный упор на результаты деятельности, особенно в краткосрочном

периоде, может способствовать созданию неблагоприятной внутренней среды в организации. Ориентация исключительно на краткосрочные результаты может нанести ущерб даже в краткосрочном периоде. Требования в отношении достижения высоких показателей продаж и прибыли любой ценой зачастую вызывают нежелательные действия и реакцию. Продажа товаров с использованием методов давления на покупателя, категоричная манера вести переговоры или подразумеваемая возможность дачи взяток представляют собой примеры действий, которые могут иметь как краткосрочные, так и долгосрочные последствия.

Прочие стимулы к мошенничеству или использованию сомнительных методов при составлении финансовой отчетности, а также к другим формам неэтичного поведения могут включать систему вознаграждения, при которой оплата труда зависит от представляемой в отчетности финансовой и нефинансовой информации, особенно в отношении краткосрочных результатов.

Устранение или уменьшение нежелательных стимулов и соблазнов позволяет внести значительный вклад в устранение неэтичного поведения. Как сказано выше, этот результат может быть достигнут за счет следования здравым и прибыльным методам ведения бизнеса. Например, вознаграждение по итогам работы – вместе с необходимыми методами контроля – может быть эффективным управленческим приемом при условии реалистичных целевых показателей для сотрудников. Постановка реалистичных целей является примером здоровой практики мотивирования сотрудников, уменьшающей непродуктивное давление на персонал, а также устраняющей стимул к мошенничеству при составлении финансовой отчетности. Подобным образом, эффективно контролируемая информационная система, на основе которой готовится бухгалтерская отчетность, может служить средством защиты против искажения финансовых показателей.

Еще одной причиной использования сомнительных методов ведения деятельности является недостаток знаний. Этические ценности должны не только сообщаться, но также сопровождаться явными указаниями на то, что является правильным, а что неправильным. Формальные кодексы корпоративного поведения важны для создания эффективной этической программы и являются ее основанием. Кодексы охватывают множество вопросов корпоративного поведения, таких как честность и этика, конфликт интересов, незаконные или некорректные платежи и соглашения, направленные на ограничение конкуренции. Также весьма важны каналы передачи информации вверх по структуре организации, по которым работники могли бы без затруднений передавать соответствующую информацию.

Наличие документированного кодекса поведения, документальных подтверждений того, что сотрудники ознакомлены с ним и понимают его, а также наличие соответствующего коммуникационного канала сами по себе не обеспечивают соблюдения кодекса. Важным фактором, обеспечивающим соблюдение корпоративных норм поведения, являются санкции, применяемые в отношении работников, нарушающих кодекс, механизмы, поощряющие работников сообщать о подозреваемых нарушениях, а также дисциплинарные меры, принимаемые против работников, не сообщающих об известных им нарушениях. Но соблюдение этических стандартов вне зависимости от того, воплощены ли они в виде письменного кодекса или нет, обусловлено в равной, если не в большей степени, действиями высшего руководства и подаваемым им примером. Сотрудники обычно демонстрируют те же этические установки, включая отношение к риску и методам контроля, что и высшее руководство. Информация о действиях руководства быстро находит свое отражение в корпоративной культуре. Информация о том, что руководитель организации «поступил правильно» с этической точки зрения в ситуации, требовавшей принятия сложного делового решения, несет в себе мощный стимулирующий посыл для всей организации.

Важность компетентности

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. Между компетентностью и издержками должен всегда соблюдаться баланс: не требуется, например, нанимать инженера по электрическому оборудованию для простой замены обычной лампочки.

Руководство устанавливает уровень компетентности для отдельных должностей, определяя необходимые знания и навыки для соответствующего уровня. Необходимые знания и навыки, в свою очередь, 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.

Организационная структура

Организационная структура организации создает основу для планирования, выполнения, контроля и мониторинга ее деятельности. Правильная организационная структура включает определение ключевых областей полномочий и ответственности, а также установление уровней подчинения. Например, подразделение внутреннего аудита организуется таким образом, чтобы обеспечивалась его объективность в оценке деятельности организации и неограниченный доступ к высшему руководству и аудиторскому комитету совета директоров, а уровень подчинения главного аудитора в рамках организации должен позволять подразделению внутреннего аудита эффективно выполнять свои функции.

Организация формирует свою структуру в соответствии со своими потребностями. Некоторые организации используют централизованную структуру, другие – децентрализованную. Некоторые имеют прямую подчиненность, в то время как другие используют в большей степени матричную структуру. Некоторые организации структурированы по отраслям или группам продуктов, по географическим подразделениям или по конкретным сетям распределения или сбыта. Другие организации, включая государственные и некоммерческие учреждения, структурированы по функциям.

Комплексность организационной структуры частично зависит от размера и характера деятельности организации. Высокая степень структурирования, включая формализованные отношения подотчетности и распределения обязанностей, может быть уместной для крупной организации, имеющей многочисленные, в том числе зарубежные подразделения. Однако такая структура может затруднять необходимый обмен информацией в маленькой компании. Какой бы ни была структура организации, она должна обеспечивать эффективное управление рисками и ведение деятельности, способствующей достижению поставленных целей.

Делегирование полномочий и ответственности

Делегирование полномочий и ответственности – это процесс, в результате которого определяются пределы, в которых разрешается и приветствуется инициатива работников по решению вопросов и разрешению проблем, а также устанавливаются границы их полномочий. К данной области относится установление субординации и регламентированных процедур утверждения решений, а также разработка политики, устанавливающей соответствующие методы ведения деятельности и определяющей знания и опыт, необходимые ключевому персоналу, а также ресурсы, выделяемые для выполнения им своих обязанностей.

Некоторые организации передают больший объем полномочий нижестоящим сотрудникам с тем, чтобы дать производственным отделам большую свободу в принятии решений. Компания может использовать эту тактику для того, чтобы в большей степени ориентироваться на ситуацию на рынке или на уровень качества, например, для устранения дефектов, сокращения длительности бизнес-процессов или повышения степени удовлетворенности клиентов. С учетом определенных ограничений предоставляемые полномочия и уровень ответственности зачастую сбалансированы таким образом, чтобы стимулировать индивидуальную инициативу. Делегирование полномочий означает передачу ответственности за принятие определенных деловых решений на более низкие уровни – сотрудникам, которые непосредственно вовлечены в повседневные операции компании. Примерами являются полномочия по предоставлению скидок, заключению долгосрочных контрактов на поставку, предоставление лицензий или патентных прав или полномочия по заключению соглашений о формировании альянсов и совместных предприятий.

Важнейшей задачей является делегирование полномочий в тех рамках, которые необходимы для достижения целей организации. Это означает, что принимаемые решения должны основываться на действенных механизмах выявления и оценки рисков, включая определение размера риска и потенциальных потерь по отношению к возможным выгодам при решении о принятии риска и методах управления им.

Другая задача – обеспечить понимание целей организации всеми сотрудниками. Крайне важно, чтобы отдельные работники знали, каким образом их деятельность взаимосвязана с деятельностью их коллег и какой вклад они вносят в достижение общих целей.

Предоставление более широких полномочий производственным подразделениям иногда намеренно сопровождается или приводит к упрощению организационной структуры. Структурные изменения, направленные на повышение креативности, инициативности и способствующие ускорению процесса принятия решений могут способствовать повышению конкурентоспособности и степени удовлетворенности клиентов. В этом случае наделение нижестоящих сотрудников все более широкими полномочиями предполагает наличие у них более высокого уровня компетентности, а также большей ответственности. Также требуется использование эффективных процедур контроля результатов со стороны руководства с тем, чтобы решения нижестоящих сотрудников могли по необходимости отменяться или утверждаться. Однако, наряду с положительными сторонами решений, движимых рынком, делегирование полномочий может увеличить число нежелательных или непредвиденных решений. Например, если региональный менеджер по продажам считает, что данное ему разрешение предоставлять клиентам 35% скидку оправдывает временное предоставление 45% скидки для увеличения доли рынка, руководство должно быть поставлено об этом в известность, чтобы при необходимости отменить или утвердить исполнение данного решения.

Степень осознания отдельными сотрудниками ответственности за свои действия оказывает значительное влияние на внутреннюю среду организации. Это верно, в том числе, в отношении руководителя организации, который под контролем совета директоров, в конечном счете, несет ответственность за деятельность организации в целом.

Дополнительные принципы, относящиеся к ролям и обязанностям сторон, обеспечивающим эффективное управление рисками организации, будут рассмотрены в главе «Функции и обязанности».

Стандарты в области управления человеческими ресурсами

Деятельность в области управления человеческими ресурсами, касающаяся приема на работу, коммуникации, обучения, оценки, наставничества, продвижения по службе, вознаграждения и мер воздействия, служит работникам ориентиром, указывая на ожидания организации относительно степени их честности, соблюдения ими этических правил и уровня их компетентности. Например, стандарты, предусматривающие прием на работу наиболее квалифицированных лиц, с акцентом на хорошее образование, предшествующий опыт работы, прошлые достижения и свидетельства честности и этичного поведения, демонстрируют важность для организации наличия у нее компетентных и заслуживающих доверия сотрудников. Это также справедливо и в случае, когда подбор персонала включает подробные формализованные собеседования и информирование об истории, культуре и стиле деятельности организации.

Политика в области обучения и повышения квалификации может способствовать поддержанию ожидаемого уровня качества работы и поведения сотрудников, поскольку она информирует работников о перспективных функциях и обязанностях, и включает такие виды деятельности, как участие в тренингах и семинарах, обучение на конкретных примерах («case-study») и ролевые игры. Перевод на другие, в том числе вышестоящие, должности на основе периодически проводимых аттестаций демонстрирует заинтересованность организации в развитии профессиональных качеств наиболее квалифицированных сотрудников. Программы вознаграждения, включающие бонусы, способствуют мотивации и стремлению к высоким показателям деятельности. Однако системы

вознаграждения должны быть структурированы и должны контролироваться во избежание желания исказить представляемые результаты работы.

Применение дисциплинарных взысканий приведет к тому, что сотрудники, скорее всего, будут стараться не допускать нарушения установленных правил поведения.

Так как проблемы и риски, связанные с деятельностью организации, постоянно меняются и становятся более сложными, как правило, в связи с технологическим прогрессом и ростом конкуренции, то крайне важно, чтобы сотрудники располагали необходимыми возможностями для решения встающих перед ними новых задач. Образование и тренинги в форме классных занятий, самообразования или обучения в процессе работы при решении задач должны помогать персоналу эффективно действовать в изменяющейся среде бизнеса. Приема в компанию компетентных сотрудников и предоставления им разового обучения недостаточно. Процесс обучения должен быть непрерывным.

Выводы

Важность внутренней среды организации и ее потенциального влияния, как положительного, так и отрицательного, на другие компоненты процесса управления рисками организации трудно переоценить. Влияние неэффективной внутренней среды может быть значительным и повлечь за собой финансовые убытки, формирование негативного имиджа организации и даже банкротство.

Так, в отношении одной энергетической компании существовало мнение, что она располагает эффективным процессом управления рисками, поскольку ее высшее руководство было наделено значительными полномочиями и пользовалось высоким авторитетом. Компания имела престижный совет директоров, инновационную стратегию, грамотно спроектированные информационные системы и средства контроля, подробную политику, определяющую функции сотрудников по управлению рисками и контролю и комплексные процедуры сверки и мониторинга. Однако внутренняя среда компании была неудовлетворительной. Руководство использовало крайне сомнительные методы ведения бизнеса, а совет директоров закрывал на это глаза. Компания была обвинена в искажении финансовых результатов и потеряла доверие акционеров, что повлекло за собой проблемы с ликвидностью активов и снижение рыночной стоимости. В итоге эта ситуация привела к одному из крупнейших банкротств в истории бизнеса.

Стремление высшего руководства к эффективному управлению рисками должно быть ярко выраженным и охватывать всю организацию. Только «правильных слов» в этом процессе недостаточно. Установка «делай, как я говорю, а не так, как я делаю» пагубно влияет на эффективность внутренней среды.

3. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Краткое содержание главы: Общие цели ставятся на стратегическом уровне, на их основе разрабатываются цели в отношении хозяйственной деятельности, отчетности и соблюдения законодательных требований. Каждая организация сталкивается с разнообразными рисками, возникающими из внешних и внутренних источников. Предпосылкой эффективного выявления возможных событий, оценки риска и реагирования на риск является постановка целей. Цели должны соответствовать риск-аппетиту организации, который определяет допустимый для организации уровень риска.



Постановка целей является предпосылкой эффективного определения возможных событий, оценки риска и способов реагирования на риск. Необходимо, чтобы цели были сформулированы до того, как руководство сможет выявить и оценить риски в отношении достижения этих целей, а также принять требуемые меры по управлению рисками.

Стратегические цели

Миссия организации дает широкое определение, чего организация желает достичь в будущем. Вне зависимости от используемого термина – «миссия», «видение» или «основная цель» – важно, чтобы руководство, при участии совета директоров, в явной форме определило смысл существования организации. Исходя из этого, руководство ставит стратегические цели, формулирует стратегию и определяет соответствующие операционные цели, цели соблюдения законодательства и подготовки отчетности. Хотя миссия и стратегические цели организации, в целом, практически не изменяются, ее стратегия и многие тактические цели являются достаточно динамичными и могут корректироваться в соответствии с изменяющимися внутренними и внешними условиями. По мере этих изменений стратегия и соответствующие тактические цели заново приводятся в соответствие со стратегическими целями.

Стратегические цели – это цели высокого уровня, соотнесенные с миссией/видением развития организации. Они отражают выбор руководством подхода, которого организация будет придерживаться в процессе создания стоимости для заинтересованных сторон.

При анализе альтернативных возможностей достижения стратегических целей руководство определяет риски, связанные со стратегическим выбором и рассматривает их возможные последствия. При разработке стратегии могут использоваться различные методы определения возможных событий и оценки рисков, обсуждаемые ниже и в последующих главах. Таким образом, методы управления рисками организаций используются при определении стратегии и целей.

Тактические цели

Правильная постановка целей, соответствующих выбранной организацией стратегии, является решающей для достижения успеха. По результатам определения стратегических целей и стратегии организация разрабатывает тактические цели на уровне организации, достижение которых будет способствовать созданию и сохранению ее стоимости. Цели на уровне организации связаны и интегрированы с более конкретными целями на более низких уровнях в рамках организации, включая цели по различным видам деятельности, таким как продажи, производство, инженерные разработки и организация инфраструктуры.

За счет постановки целей на уровне организации и по видам деятельности организация может определить ключевые факторы успеха. Ключевые факторы успеха являются основным показателем достижения целей. Ключевые факторы успеха существуют для организации, бизнес-единиц, департаментов, отделов и отдельных сотрудников. Ориентируясь на поставленные цели, руководство может определить критерии для измерения результатов деятельности, фокусируясь при этом на ключевых факторах успеха.

Если цели соответствуют прошлому опыту и результатам деятельности организации, связь между видами деятельности известна. Однако если цели выходят за рамки прошлого опыта организации, то руководству необходимо проанализировать новые связи или же понести дополнительный риск. В таких случаях часто возникает большая потребность в постановке целей или подцелей для бизнес-единиц, соответствующих новому направлению деятельности.

Поставленные цели должны быть понятными и измеримыми. Управление рисками организации требует понимания сотрудниками всех уровней того, как соотносятся цели деятельности организации с действиями конкретного сотрудника в пределах его сферы влияния и ответственности. Все сотрудники должны обладать пониманием цели своих действий и возможностью измерить результаты этих действий.

Категории тактических целей

Несмотря на разнообразие целей, стоящих перед разными организациями, можно выделить несколько общих категорий:

- *Операционные цели.* Эти цели касаются вопросов эффективности и производительности организации, а также обеспечения сохранности ресурсов. Они различаются в зависимости от решений руководства в отношении структуры организации и результатов ее деятельности.
- *Цели в области подготовки отчетности.* Эти цели связаны с обеспечением достоверности составляемой отчетности. Они охватывают внутреннюю и внешнюю отчетность как финансового, так и нефинансового характера.
- *Цели в области соблюдения законодательных и нормативных требований.* Эти цели связаны с обеспечением соблюдения соответствующих законодательных и нормативных актов. Они зависят от внешних факторов и в одних случаях аналогичны для всех организаций, а в других одинаковы для организаций в рамках одной отрасли.

Некоторые цели зависят от сферы деятельности компании. Например, некоторые компании представляют информацию в органы, занимающиеся защитой окружающей среды, а компании, акции которых обращаются на организованных фондовых рынках, подают отчетность в регулирующие органы по ценным бумагам. Эти налагаемые на организацию внешние требования устанавливаются законодательными или нормативными актами и подпадают под категорию целей в области подготовки отчетности или соблюдения законодательства или же, как в приведенных выше примерах, в обе эти категории.

Напротив, операционные цели, а также цели в области внутренней управленческой отчетности в большей степени основываются на предпочтениях, оценках и стиле управления. Они значительно различаются у разных организаций просто потому, что хорошо информированные, компетентные и честные люди могут выбирать разные цели. Например, в отношении разработки новых продуктов одна компания может использовать новейшие технологические разработки, другая – следовать новым тенденциям рынка, а третья – проявлять консерватизм. Выбор такого рода влияет на структуру организации, требуемую квалификацию сотрудников, подбор кадров и средства контроля департамента исследований и разработок. Следовательно, формулировка целей будет разной для всех организаций.

Операционные цели

Операционные цели определяют желаемые параметры эффективности и показывают, насколько рационально организация ведет свою хозяйственную деятельность. Они включают соответствующие цели второго уровня для хозяйственной деятельности, предусматривающие повышение показателей эффективности по мере продвижения организации к своей конечной цели.

Операционные цели должны отражать конкретные условия ведения бизнеса, функционирования отрасли и экономического окружения, в которых действует организация. Цели должны, например, учитывать конкурентные требования в отношении качества, сокращения длительности бизнес-процессов, связанного с уменьшением сроков поставки продукции на рынок и изменениями в технологии. Менеджмент должен обеспечить соответствие целей реальным и требованиям рынка, а также возможность эффективной оценки результатов. Четко определенные операционные цели, увязанные с целями второго уровня, являются важнейшим фактором успеха. Операционные цели являются отправной точкой при распределении ресурсов: если операционные цели организации не поставлены четко или не до конца продуманы, ресурсы будут распределяться нецелесообразно.

Цели в области подготовки отчетности

Достоверная отчетность предоставляет руководству точную и полную информацию, в соответствии с предполагаемой целью ее использования. Она обосновывает принятие решений руководством и помогает вести мониторинг деятельности организации и результатов этой деятельности. Примерами таких отчетов могут служить результаты проведения маркетинговых исследований, ежедневные отчеты о продажах, отчеты о качестве продукции, результаты опросов сотрудников и клиентов. Процесс подготовки отчетности также включает подготовку отчетов для внешних пользователей, например финансовой отчетности и пояснительных записок к ней, отчета, содержащего обсуждение и анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности компании, а также отчетности, подаваемой в регулирующие органы.

Цели в области соблюдения требований законодательства

Организации должны вести деятельность и во многих случаях принимать конкретные меры в соответствии с действующими законодательными и нормативными актами. Эти требования касаются деятельности рынков, ценообразования, налогообложения, окружающей среды, социального обеспечения работников и организации международных операций. Применимые законы и нормативные акты устанавливают минимальные стандарты поведения, которые организация включает в свои цели, касающиеся соблюдения требований законодательства. Например, нормативные требования в отношении охраны труда и техники безопасности могут побудить компанию обозначить свою цель как «упаковывать и помечать все химические реагенты в соответствии с нормативными требованиями». В этом случае политика и процедуры относятся к программам обмена информацией, проверкам и обучению сотрудников на местах. История соблюдения организацией законодательных и нормативных требований может значительно – как положительно, так и отрицательно – влиять на ее общественную репутацию и положение на рынке.

Подкатегории целей

Категории целей являются частью общей терминологии, используемой в настоящем отчете и направленной на облегчение понимания и обмена информацией. Однако организация может посчитать целесообразным определить подкатегорию, включающую одну или несколько целей, для облегчения внутреннего или внешнего обмена информацией, охватывающей более узкую область. Компания может, например, решить представлять отдельную информацию об эффективности части категории, относящейся к отчетности. Например, это может быть информация по управлению рисками, связанными с внешней отчетностью или только с финансовой внешней отчетностью. Это позволяет соблюсти положения настоящего документа, обеспечив более узкое рассмотрение на уровне подкатегорий целей.

Пересечение целей

Цель, относящаяся к одной категории, может пересекаться с целью из другой категории или влиять на ее достижение. Принадлежность цели к той или иной категории иногда зависит от обстоятельств. Например, предоставление руководству подразделения достоверной информации для целей управления и контроля процесса производства может служить достижению как операционных целей, так и целей подготовки отчетности. Кроме того, информация, которая предоставляется в государственные организации по защите окружающей среды, также используется и для целей соблюдения законодательства.

Некоторые организации используют еще одну категорию целей, «обеспечение сохранности ресурсов», иногда называемую «обеспечение сохранности активов», которая пересекается с другими категориями целей. Цели сохранения активов в целом относятся к предотвращению утраты активов или ресурсов организации в результате кражи, растраты, неэффективного использования или просто в результате неграмотных управленческих решений, например, продажи продукции по слишком низкой цене, неспособности удержать ключевых сотрудников или предотвратить нарушение условий патентов или возникновение непредвиденных обязательств. Эти цели, в основном, являются операционными целями, хотя некоторые аспекты сохранения ресурсов могут относиться к другим категориям. Если к этим целям применимы законодательные или нормативные требования, то они относятся к соблюдению законодательства. С другой стороны, правильное отражение потерь активов в финансовой отчетности организации относится к цели представления достоверной отчетности.

Для целей подготовки внешней отчетности зачастую применяется более узкое определение сохранности активов, включающее предотвращение или своевременное обнаружение несанкционированного приобретения, использования или реализации активов организации. Дальнейшее обсуждение этой категории целей см. в «Концептуальных основах внутреннего контроля», в том числе в разделе «Дополнение к отчетности для внешних пользователей».

Достижение целей

Важнейшим компонентом управления рисками организации является наличие надлежащего процесса постановки целей. Хотя цели представляют собой измеримые показатели, которых организация пытается достичь в ходе своей деятельности, они различаются по степени важности и приоритетности. Соответственно, даже существующая разумная гарантия того, что некоторые цели организации достигаются, применима отнюдь не для всех ее целей.

Эффективное управление рисками организации предоставляет разумную гарантию достижения целей организации в области составления достоверной отчетности. Подобным образом, должна существовать разумная гарантия того, что цели в области соблюдения законодательства достигаются. Достижение этих целей в большой степени может контролироваться организацией. То есть, после того, как цели определены, организация может контролировать свою способность выполнять действия, необходимые для их достижения.

Однако в отношении стратегических и операционных целей такой подход неприменим, поскольку их достижение не может полностью контролироваться организацией. Так, организация может добиться поставленных целей, однако при этом сдаст часть своих позиций в борьбе с конкурентом. Организация зависит от внешних событий – таких как смена правительства, стихийные явления и т.п. – которые лежат вне сферы ее контроля. Организация может учесть некоторые из этих событий при постановке целей и предположить, что вероятность их наступления невелика, составив план действий на случай, если они все-таки произойдут. Однако наличие такого плана позволяет лишь смягчить воздействие внешних событий. План сам по себе не гарантирует того, что цели организации будут достигнуты.

Управление рисками организаций ориентировано главным образом на выработку последовательных целей и задач в рамках всей организации, определение ключевых факторов успеха и рисков, оценку рисков и определение обоснованных способов реакции на риск, реализацию действий, направленных на устранение рисков, создание необходимых средств контроля, своевременную подготовку отчетности о результатах деятельности и ожиданиях. В отношении стратегических и операционных целей управление рисками организации может предоставить разумную гарантию того, что руководство и совет директоров, выполняющий функцию надзора, будут своевременно информироваться о том, в какой степени организация продвигается к достижению своих целей.

Отбор целей

В рамках управления рисками организации руководство не только выбирает цели и ставит их таким образом, чтобы они соотносились с миссией организации, но также проверяет, чтобы они соответствовали уровню риска, который организация считает для себя приемлемым, т.е. риск-аппетиту. Несогласованность данных элементов может привести к тому, что риск будет принят в объеме, недостаточном для достижения поставленных целей, или, наоборот, в слишком большом объеме. Эффективное управление рисками не определяет выбор руководством тех или иных целей, но обеспечивает согласование стратегических целей с миссией организации и соответствие выбранных стратегических и тактических целей риск-аппетиту организации.

Риск-аппетит

Риск-аппетит, определяемый руководством и утвержденный советом директоров, является отправной точкой при формировании стратегии. Компании могут определять риск-аппетит как приемлемое соотношение между темпами роста, уровнем риска и доходности или как увеличение стоимости компании, скорректированное с учетом риска. Некоторые организации, например некоммерческие, определяют риск-аппетит как уровень риска, который они готовы принять при создании стоимости для заинтересованных сторон.

Существует взаимосвязь между риск-аппетитом организации и ее стратегией. Обычно можно сформулировать целый ряд стратегий, обеспечивающих желаемые темпы роста и уровень доходности при различных уровнях риска. Методы управления рисками предприятия, применяемые при разработке стратегии, позволяют руководству выбрать стратегию, соответствующую ее риск-аппетиту. Если риск, связанный с какой-либо стратегией, не соответствует риск-аппетиту организации, стратегия должна пересматриваться. Это может произойти в том случае, когда руководство первоначально формулирует стратегию, которая превышает риск-аппетит организации, или если стратегия не предусматривает принятия на себя риска, достаточного для того, чтобы организация могла достичь своих стратегических целей и выполнить свою миссию.

Риск-аппетит организации находит отражение в стратегии организации, которая, в свою очередь, влияет на распределение ресурсов. Руководство распределяет ресурсы между подразделениями с учетом риск-аппетита организации и стратегических планов подразделения с целью обеспечения желаемого уровня доходности инвестиций.

Действия руководства направлены на то, чтобы организационная структура, кадровые ресурсы, бизнес-процессы и инфраструктура были согласованы таким образом, чтобы способствовать успешной реализации стратегии и позволить организации оставаться в приемлемых границах риска.

Допустимый риск

Допустимый риск – это приемлемый уровень отклонения от достижения поставленных целей. Уровень допустимого риска может быть измерен, и обычно измеряется в тех же единицах, что и соответствующие цели.

Показатели эффективности используются для определения того, что достигнутые результаты соответствуют допустимому пределу риска. Например, компания устанавливает плановый показатель поставок, произведенных вовремя, на уровне 98% с допустимым отклонением по времени в пределах 97-100%; плановый показатель по обучению сотрудников – 90% успешно прошедших тестирование, при минимальном приемлемом значении 75%. Компания ожидает, что сотрудники будут обрабатывать все жалобы клиентов в течение 24 часов, но считает приемлемым, что до 25% жалоб могут обрабатываться в течение 24-36 часов.

При определении допустимого риска руководство должно учитывать относительную важность соответствующих целей и риск-аппетит организации. Деятельность в пределах допустимого риска гарантирует руководству более высокую степень уверенности в том, что организация не выйдет за пределы риск-аппетита. Это, в свою очередь, дает организации более высокую степень уверенности в достижении поставленных целей.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОБЫТИЙ

Краткое содержание главы: руководство определяет события, которые могут оказать влияние на организацию, и определяет, являются ли они благоприятными или могут оказать отрицательное воздействие на способность организации успешно реализовывать свою стратегию и достигать своих целей. События, влияние которых будет отрицательным, являются рисками, которые требуют оценки и реагирования на них со стороны руководства. События, оказывающие положительное воздействие, являются возможностями и должны учитываться руководством в процессе формирования стратегии и постановки целей. При определении характера событий руководство учитывает многообразие внутренних и внешних факторов, которые могут привести к возникновению рисков и возможностей, с учетом всего масштаба деятельности организации.



События

Событие – это случай или ситуация, возникающая в результате действия внутренних или внешних факторов, которое оказывает влияние на реализацию стратегии или достижение целей организации. Влияние событий может быть положительным, отрицательным или смешанным.

При определении событий руководство признает наличие неопределенности в отношении того, когда событие может произойти, произойдет ли это событие вообще и каким может быть его результат. Первоначально руководство рассматривает ряд событий, которые могут произойти под влиянием как внутренних, так и внешних факторов, не определяя, положительным или отрицательным окажется их влияние. Таким образом, руководство выявляет не только события, имеющие отрицательное воздействие, но также события, представляющие положительные возможности, которые стоит использовать.

События могут быть как явными, так и неявными, а их воздействие – как незначительным, так и весьма существенным. Чтобы не пропустить значимые события, определение событий должно осуществляться независимо от оценки вероятности возникновения событий и их влияния, которая является предметом процесса *Оценки рисков*. В то же время на практике существуют ограничения, из-за которых зачастую сложно понять, как эти процессы разделить. Но даже события с относительно малой вероятностью возникновения не должны игнорироваться, если их воздействие на достижение ключевой для организации цели существенно.

Факторы влияния

События, влияющие на реализацию стратегии и достижение поставленных целей, зависят от множества внешних и внутренних факторов. В рамках процесса управления рисками руководство организации должно признать важность изучения этих внешних и внутренних факторов и характера событий, которые могут произойти в результате их действия. Внешние факторы, а также соответствующие им события и их последствия подразделяются на следующие группы:

- *Экономические.* К ним относятся изменение уровня цен, доступности капитала или снижение барьеров для входа на рынок конкурентов. Эти события ведут к увеличению или уменьшению стоимости капитала и появлению новых конкурентов.
- *Природные.* К ним относятся наводнения, пожары, землетрясения, которые наносят ущерб оборудованию или зданиям, ограничивают доступ к сырьевым ресурсам или приводят к потерям человеческих ресурсов.

- *Политические.* К ним относятся выборы государственных чиновников, приводящие к смене политического курса, а также принятие новых законов и нормативных актов, в результате которых, например, открывается или ограничивается доступ на иностранные рынки или происходит снижение или увеличение налогов.
- *Социальные.* К ним относятся изменение демографической ситуации и социальных устоев, изменение структуры семьи и сдвиг приоритетов в выборе между работой/личной жизнью, а также террористические акты. Эти события ведут к изменению спроса на продукты и услуги, появлению новых мест совершения покупок и проблем с человеческими ресурсами, а также к остановке производства.
- *Технологические.* К событиям в этой области можно отнести развитие электронной коммерции, приводящее к повышению доступности данных и снижению затрат на использование инфраструктуры, а также к увеличению спроса на услуги, основанные на применении высоких технологий.

Возможные события также определяются выбором, который делает руководство относительно будущей деятельности. Имеющиеся у организации возможности отражают выбор, сделанный ранее, и оказывают влияние на будущие события и будущие решения руководства. Внутренние факторы, а также соответствующие им примеры событий и последствий подразделяются на следующие группы:

- *Инфраструктурные.* К событиям в этой области можно отнести увеличение капитала, выделяемого на профилактическое техническое обслуживание и поддержку горячей линии для потребителей, снижение простоев оборудования и повышение уровня удовлетворенности клиентов.
- *Кадровые.* К этой группе относятся аварии на рабочем месте, мошенничество, расторжение трудовых соглашений. Они ведут к потере персонала, денежному ущербу, ухудшению репутации и остановке производства.
- *Операционные.* К ним относятся изменения бизнес-процессов без применения соответствующих процедур по управлению изменениями, ошибки при совершении процессов, передача сферы обслуживания клиентов сторонним организациям при отсутствии надлежащего надзора за ними со стороны компании. Такие события приводят к потере доли рынка, неэффективности процессов и неудовлетворенности покупателей, а также к отсутствию повторных обращений со стороны потребителей продукции.
- *Технологические.* Эти события включают увеличение ресурсов, необходимых для обработки изменяющегося объема данных, сбои в системах безопасности, потенциальные простои информационных систем. Они ведут к накоплению невыполненных заказов, мошенничеству и неспособности продолжать хозяйственную деятельность.

Определение внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на события, является полезным для эффективного определения событий. После определения основных факторов руководство может оценить их значимость и сконцентрировать внимание на событиях, которые могут оказать влияние на достижение целей.

Например, производитель и импортер обуви определил видение деятельности своей организации как выход на лидирующие позиции в отрасли по производству высококачественных мужских ботинок. Для достижения данной цели он планирует производить товары, продолжающие традиции стиля, комфорта и носкости, с использованием самых передовых технологий, а также очень внимательного подхода к выбору зарубежных поставщиков. Компания проанализировала внешние условия ведения деятельности и выявила различные факторы и соответствующие события (в том числе социальные), такие как изменение возраста основных потребителей и тенденций в стиле одежды для работы. Кроме того, были проанализированы события, относящиеся к категории экономических факторов и включающие изменения курсов иностранной валюты и процентных ставок. В числе внутренних технологических факторов названа устаревшая система дистрибуции, а среди кадровых факторов – неадекватное обучение в области маркетинга.

Определять события следует на двух уровнях: на уровне организации и на уровне видов деятельности. Это помогает сосредоточить процесс оценки риска (который является предметом следующей главы) на основных хозяйственных подразделениях или функциях, таких как продажи, производство, маркетинг, разработка технологии, НИОКР.

Методы определения событий

Методология определения событий организации может включать сочетание различных методов и вспомогательных средств. Например, руководство может проводить в рамках разработки методологии определения событий интерактивные групповые семинары, на которых ведущий будет использовать любые имеющиеся технологические средства для оказания содействия его участникам.

Методы определения событий предполагают анализ как прошлого, так и будущего. Методы, связанные с изучением прошлых событий и тенденций, включают анализ таких фактов, как невыполнение обязательств по оплате в прошлом, изменение цен на товары и потери рабочего времени. Методы, связанные с анализом будущих событий, включают изучение таких вопросов, как изменение демографической ситуации, изменение ситуации на рынке и действий конкурентов.

Методы сильно варьируются по уровню сложности. Хотя значительная часть сложных методов отражает специфику отдельных отраслей, большинство из них строится на основе общего подхода. Например, как в финансовом секторе, так и в сфере охраны труда, используются методы отслеживания событий, приводящих к всевозможным потерям. На начальном этапе данные методы предусматривают сбор данных по обычным прошлым событиям, причем более простые подходы включают анализ событий на основе их восприятия персоналом, тогда как более совершенные методы используют источники фактических данных по наблюдаемым событиям. Затем полученные данные используются в сложных моделях прогнозирования. Компании, значительно усовершенствовавшие свои системы управления рисками, как правило, используют комбинацию методов, учитывающих как прошлые, так и потенциальные будущие события.

Методы также различаются в зависимости от того, где в организации они применяются. Некоторые из них связаны с детальным анализом данных и рассматривают влияние событий снизу-вверх, тогда как другие позволяют делать анализ сверху-вниз. На Вставке 4.1 приведены примеры методов определения событий.

Вставка 4.1

- **Перечень событий.** Это подробные перечни возможных событий, обычных для компаний, занятых в одной отрасли, или для определенного процесса или вида деятельности, существующего в различных отраслях. Соответствующие списки общих событий, которые отдельные организации используют в качестве отправной точки для определения возможных событий, могут создаваться компьютерными программами. Например, компания, начинающая проект разработки программного обеспечения, составляет список с подробным описанием типовых событий, связанных с проектами разработки программного обеспечения.
- **Внутренний анализ.** Он может проводиться в рамках стандартного анализа, применяемого на соответствующем этапе цикла планирования и бюджетирования, как правило, в форме производственных совещаний работников соответствующего подразделения. Иногда в процессе внутреннего анализа используется информация, полученная от других заинтересованных сторон (клиентов, поставщиков, прочих подразделений), или знания сторонних экспертов (внутренние или внешние профильные эксперты или персонал службы внутреннего аудита). Например, компания, принимающая решение о производстве нового вида продукции, использует собственный опыт, а также внешние исследования рынка для определения событий, которые оказывали влияние на успех продукции конкурентов.
- **Пороговые значения, или предупредительные сигналы.** Эти сигналы оповещают руководство о проблемных областях по результатам сравнения текущих операций или событий с предварительно заданными критериями. После появления такого сигнала событие может потребовать дальнейшей оценки или немедленных действий. Например, руководство компании

отслеживает объем продаж на рынках, выбранных в качестве целевых для проведения новых маркетинговых или рекламных программ, и перераспределяет ресурсы в зависимости от результатов. Руководство другой компании отслеживает структуру цен конкурентов и принимает решение об изменении собственных цен при достижении определенного порогового уровня.

- **Специализированные дискуссии и семинары.** Этот метод позволяет определять возможные события, привлекая накопленные знания и опыт руководства, персонала и прочих заинтересованных сторон в ходе специально организованных дискуссий, во время которых обсуждаются события, которые могут оказать воздействие на достижение целей организации или ее подразделения. Например, финансовый контролер проводит совещание работников бухгалтерии, имеющее целью определить события, которые оказывают влияние на достижение целей предприятия относительно внешней финансовой отчетности. На основе сочетания знаний и опыта всех участников определяются важные события, которые могли бы остаться не выявленными при анализе иным способом.
- **Анализ цепочки процесса.** Этот способ предусматривает изучение входных данных, выполняемых задач, обязанностей и результатов, совокупность которых представляет собой процесс. Путем изучения внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на входные параметры или на деятельность в рамках процесса, организация определяет события, которые могут оказать влияние на достижение целей данного процесса. Например, медицинская лаборатория составляет схемы своих процессов получения и анализа образцов взятой крови. Используя данные схемы, она выявляет ряд факторов, которые могут повлиять на входные параметры, задачи и обязанности, определяя риски, связанные с маркировкой образцов, их перемещением в рамках процесса и сменностью персонала.
- **Основные индикаторы событий.** Путем мониторинга данных, коррелирующих с событиями, организации определяют наличие условий, которые могут привести к появлению события. Например, финансовые институты в течение долгого времени признают наличие корреляции между задержкой погашения кредита и последующим его непогашением, а также положительный результат от вмешательства в данный вопрос на раннем этапе. Отслеживание характера платежей дает возможность предотвратить непогашение кредита путем принятия своевременных мер.
- **Методологии, основанные на анализе данных о событиях, связанных с убытками.** Наличие данных о прошлых событиях, связанных с убытками, является важным источником информации для определения тенденций и причин возникновения событий. После определения причины возникновения руководство может решить, что ее оценка и устранение могут быть более эффективны, чем анализ и устранение последствий каждого события. Например, компания, эксплуатирующая большой парк автомобилей, ведет базу данных по авариям и на основании анализа обнаруживает, что непропорционально большой процент аварий, в количественном и денежном выражении, приходится на водителей, работающих в определенных географических местностях и имеющих определенный возраст. Этот анализ позволяет руководству выявить основную причину возникновения событий и предпринять необходимые действия.

Масштаб, глубина анализа, сроки и процедуры определения событий различны в разных организациях. Руководство выбирает методы, отвечающие его философии управления рисками, и обеспечивает развитие возможностей организации определять возможные события и наличие соответствующих для этого процесса ресурсов. В целом система определения событий должна быть работоспособной, поскольку она формирует основу для оценки рисков и реагирования на риски.

Взаимозависимости

Зачастую события не происходят по отдельности. Одно событие может привести к появлению другого, также события могут происходить одновременно. При определении возможных событий руководство должно понимать, каким образом события связаны друг с другом. Оценивая взаимосвязи, можно выявить актуальное направление приложения усилий по управлению рисками. Например, изменение процентных ставок Центрального банка оказывает влияние на курс валюты, который влияет на прибыли и убытки компании от изменения обменного курса. Решение о сокращении капиталовложений замедляет процесс модернизации систем управления доставки товаров потребителям, приводя к дополнительным простоям и увеличению операционных затрат. Решение о расширении обучения в области маркетинга может укрепить функцию продаж и качество обслуживания, приводя к увеличению числа и объема повторных заказов покупателей. Решение о развитии нового направления бизнеса, в котором вознаграждение руководящего персонала будет в значительной мере привязано к показателям отчетности, может увеличить риск появления ошибок при применении принципов бухгалтерского учета и риск злоупотреблений при подготовке отчетности.

Категории событий

Потенциальные события можно сгруппировать по категориям. Группируя события горизонтально в разрезе всей организации и вертикально по операционным подразделениям, руководство приобретает понимание взаимосвязей между событиями, получая более подробную информацию в качестве основы для оценки рисков. С помощью выделения категорий для аналогичных событий руководство может более эффективно и полно определять возможности и риски.

Классификация событий также позволяет руководству проводить анализ полноты предпринятых действий по определению возможных событий. Например, компания может классифицировать события, связанные с выплатами задолженности кредиторам, в категорию «Невыполнение обязательств перед кредиторами». Изучая события в данной категории, руководство может определить, все ли значительные потенциальные события, связанные с непогашением задолженности перед кредиторами, были выявлены.

Отдельные компании определяют категории событий исходя из классификации своих целей, используя иерархию, начинающуюся с целей высокого уровня и идущую вниз к целям, относящимся к организационным подразделениям, функциям или бизнес-процессам.

Во Вставке 4.2 приведен один из подходов, используемых для определения категорий событий с учетом широкого круга внутренних и внешних факторов.

Вставка 4.2

Категории событий

Внешние факторы

Экономическое:

Доступность капитала
Выдача кредитов и их невозврат
Концентрация
Ликвидность
Финансовые рынки
Безработица
Конкуренция
Слияния и поглощения

Природные:

Выбросы вредных веществ и
промышленные отходы
Энергия
Природные катаклизмы
Устойчивое развитие

Политические:

Смена правительства
Законодательство
Государственная политика
Регулирование

Социальные:

Демографическая ситуация
Потребительское поведение
Социальная ответственность корпораций
Частная жизнь
Терроризм

Технологические:

Сбои в работе
Электронная коммерция
Внешние данные
Развитие новых технологий

Внутренние факторы

Инфраструктурные:

Наличие активов
Возможность использования активов
Доступ к капиталу
Сложность

Кадровые:

Квалификация сотрудников
Мошенничество
Охрана труда и техника безопасности

Операционные:

Пропускная способность Дизайн
Функционирование Поставщики/зависимости

Технологические:

Интегрированность данных
Доступность данных и систем
Выбор систем
Разработка
Внедрение
Техническое обслуживание

Разграничение рисков и возможностей

Влияние возникающих событий может быть положительным, отрицательным или смешанным. События, влияние которых является отрицательным, представляют собой риски, которые требуют оценки и реагирования со стороны руководства. Соответственно, риск – это вероятность возникновения события, которое окажет отрицательное воздействие на достижение поставленных целей.

События, влияние которых является положительным, несут благоприятные возможности или компенсируют отрицательное воздействие рисков. Возможность – это вероятность возникновения такого события, которое окажет положительное воздействие на достижение поставленных целей и будет способствовать увеличению стоимости организации. События, которые предоставляют новые возможности, должны учитываться руководством при разработке стратегии и постановке целей, трансформируясь в планы практических действий. События, компенсирующие отрицательное влияние рисков, должны учитываться при оценке рисков и реагировании на риски со стороны руководства.

5. ОЦЕНКА РИСКОВ

Краткое содержание главы: оценка рисков позволяет организации учитывать, в какой степени потенциальные события могут оказать влияние на достижение ее целей. Руководство оценивает события с двух точек зрения – вероятности возникновения и степени влияния – и обычно использует для этого сочетание количественных и качественных методов. Положительное и отрицательное воздействие потенциальных событий должно анализироваться как по отдельности и в разрезе их категорий, так и на уровне организации в целом. Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска.



Контекст для оценки рисков

Характер событий и степень их влияния на цели организации зависят от действия внешних и внутренних факторов. Хотя некоторые факторы являются одинаковыми для всех компаний отрасли, события, возникающие в результате действия этих факторов, часто являются уникальными для конкретного предприятия в связи со спецификой поставленных им целей и решений, принятых в прошлом. При проведении оценки рисков руководство рассматривает сочетание потенциальных будущих событий, важных для всей организации в целом и отдельных видов ее деятельности. В этой оценке важно учесть особенности, которые определяют профиль риска организации, например, размер организации, сложность ее деятельности и степень регулирования ее деятельности со стороны государства.

При оценке риска руководство учитывает влияние ожидаемых и непредвиденных событий. Многие события являются обычными и повторяющимися, и действия по реагированию на них предусмотрены в программах руководства и операционных бюджетах, в то время как другие события являются непредвиденными. Руководство оценивает риск потенциального появления непредвиденных событий, а также ожидаемых событий, способных оказать значительное влияние на организацию, если оценка таких событий не была проведена.

Хотя термин «оценка рисков» иногда используется при проведении разовых мероприятий в рамках процесса управления рисками организации, компонент оценки рисков представляет собой цепочку действий, непрерывно и последовательно осуществляемых по всей организации.

Присущий и остаточный риск

Руководство анализирует присущий и остаточный риск возможных событий. Присущий риск – это риск для организации при отсутствии действий со стороны руководства по изменению вероятности или степени влияния данного риска. Остаточный риск – это риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск. Оценка проводится сначала в отношении присущих рисков. После разработки мер реагирования на риск руководство оценивает остаточный риск.

Оценка вероятности возникновения и влияния риска

Неопределенность потенциальных событий оценивается с двух точек зрения – вероятности возникновения и их влияния. Вероятность представляет собой возможность того, что данное событие произойдет, в то время как влияние отражает его последствия. Обычно используются термины «вероятность» и «влияние», хотя отдельные предприятия используют такие термины, как «опасность», «тяжесть» или «последствия» проявления рисков. Иногда слова, используемые как определение, несут специфическое значение. Например, в английском языке «likelihood» означает вероятность с качественной точки зрения, т.е. высокую, среднюю, низкую или иную в терминах

качества, в то время как «probability» означает вероятность количественную, выраженную в процентах, с указанием частоты возникновения события или иного числового показателя.

Достаточно сложно оценить, какое внимание должно быть уделено оценке каждого риска из большого спектра рисков, с которыми сталкивается организация. Руководство признает, что риск, имеющий низкую вероятность возникновения и малое потенциальное влияние, как правило, не требует дальнейшего рассмотрения. С другой стороны риск, имеющий высокую вероятность возникновения и значительное потенциальное влияние, требует большего внимания. Обстоятельства, находящиеся между двумя этими крайними случаями, обычно требуют принятия непростого решения. Важно, чтобы оно принималось на основе тщательного и рационального анализа.

Период времени, для которого проводится оценка рисков, должен соответствовать периоду соответствующей стратегии и целей. Поскольку стратегия и цели многих организаций разрабатываются на краткосрочную и среднесрочную перспективу, руководство, естественно, концентрируется на оценке рисков, связанных с данным периодом времени. Однако, некоторые элементы стратегического развития и целей относятся к более длительным срокам. Поэтому руководство должно учитывать наличие долгосрочной перспективы и не игнорировать риски, которые могут возникать в долгосрочном периоде.

Например, компания, работающая в Калифорнии, может рассматривать риск сбоев в работе в результате землетрясения. Вне конкретных сроков вероятность землетрясения силой свыше 6.0 баллов по шкале Рихтера является высокой, может быть даже практически стопроцентной. С другой стороны вероятность того, что такое землетрясение случится в течение двух лет, значительно ниже. Установив правильные временные рамки, предприятие получает больше данных об относительной важности риска и расширяет свои возможности по сравнению различных рисков.

Руководство часто использует показатели деятельности для определения степени достижения целей и, как правило, те же или аналогичные единицы измерения при анализе потенциального влияния риска на достижение конкретной цели. Например, с целью поддержания определенного уровня обслуживания клиентов компания разрабатывает рейтинг или применяет другой показатель, измеряющий степень достижения данной цели. Это могут быть индекс удовлетворенности клиентов, число жалоб или число повторных заказов. При оценке влияния риска, который может оказать воздействие на уровень обслуживания клиентов, например недоступности интернет-сайта компании в течение какого-либо периода времени, его влияние лучше всего определять с помощью аналогичных показателей.

Источники данных

При оценке вероятности риска и его воздействия часто используются данные о событиях, наблюдавшихся в прошлом, что может привести к более объективному результату, чем просто использование субъективных оценок. Данные, собранные внутри организации на основе ее опыта, могут быть менее субъективны и обеспечивают получение лучших результатов, чем при использовании данных из внешних источников. Однако даже в случае, когда исходной информацией для оценки рисков являются внутренние данные организации, внешние данные могут и должны использоваться в качестве средства проверки и расширения анализа. Например, при оценке остановок производства в связи с поломкой оборудования руководство компании сначала учитывает частоту и влияние предыдущих сбоев производственного оборудования на работу предприятия. Затем проводится сравнение с аналогичными данными по отрасли. Это позволяет получить более точную оценку вероятности и влияния поломок и разработать более эффективный график профилактических работ. Одновременно необходимо проявлять осторожность при использовании прошлых событий для составления прогнозов на будущее, поскольку факторы, оказывающие влияние на события, могут изменяться с течением времени.

Перспектива

Менеджеры часто принимают субъективные решения по вопросам, связанным с неопределенностью. Однако при этом им следует признавать внутренние ограничения таких решений. Результаты психологических исследований указывают на то, что лица, принимающие решения в разных областях, включая менеджеров компаний, чрезмерно уверены в своей способности оценивать ситуацию, и не признают неопределенности, которая на самом деле существует. Исследования показывают заметный «уклон в сторону чрезмерной уверенности», приводящий к использованию слишком узких доверительных интервалов для оценочных значений или уровней вероятности риска. Такая ситуация может произойти при использовании метода определения рыночного риска «value-at-risk», где связываются все возможные величины изменения рыночных факторов с их вероятностями. Данная тенденция «чрезмерной уверенности» менеджеров при оценке неопределенности может быть сведена к минимуму при эффективном использовании эмпирических данных, полученных из внешних и внутренних источников. При отсутствии таких данных следует постоянно помнить о существовании описанной тенденции, что поможет снизить влияние «чрезмерной уверенности».

Кроме того, психологические особенности проявляются в различных подходах персонала к принятию решений в ситуациях, предполагающих получение выгод и уклонение от убытков. Понимая данные психологические особенности, менеджеры могут представлять информацию так, что это фактически приведет к более рискованному поведению в организации. Способ представления или подачи информации может значительно повлиять на ее интерпретацию и на рассмотрение соответствующих рисков или возможностей, как это иллюстрируется во Вставке 5.1.

Вставка 5.1

Люди реагируют на потенциальные убытки и потенциальные возможности получения прибыли по-разному. То, каким образом сформулирован риск, например, акцентируется ли внимание на положительных сторонах (или потенциальной выгоде) или на отрицательных сторонах (или потенциальном убытке), зачастую определяет влияние на выбор способа реагирования на него. Теория перспективы, которая исследует процесс принятия решения индивидуумами, утверждает, что люди не относятся к риску нейтрально: нежелание получить убыток обычно сильнее, чем желание получить прибыль. Это порождает тенденцию неверного интерпретирования вероятности и выбора способа поведения, который может считаться оптимальным. Рассмотрим ситуацию, когда перед сотрудником стоит два возможных выбора:

1. *гарантированное получение прибыли в 240 долларов или 25%-ая вероятность получить 1000 долларов или 75%-ая вероятность не получить ничего;*
2. *гарантированная потеря 750 долларов или 75%-ая вероятность потерять 1000 долларов или 25%-ая вероятность не потерять ничего.*

В первом случае большинство людей выбирает «гарантированную прибыль в 240 долларов» в связи с тенденцией уклонения от риска и положительной формулировкой проблемы в целом. И наоборот, большинство людей выбирают «75% вероятность потерять 1000 долларов» в связи с тенденцией стремиться к риску в вопросах, касающихся убытков, и отрицательной формулировкой проблемы в целом. Теория перспективы утверждает, что люди не желают подвергать риску то, что у них уже имеется (или, по их мнению, имеется). Однако уровень допустимого риска увеличивается, когда люди полагают, что могут минимизировать убытки.

Методы оценки

Методология оценки рисков организации включает сочетание как количественных, так и качественных методов. Руководство часто использует методы качественной оценки в случаях невозможности количественного определения рисков, а также в случаях, когда достаточно надежные данные, требуемые для количественной оценки, либо нельзя получить, либо получение и анализ таких данных оказываются слишком дорогостоящими. Методы количественной оценки, как правило, требуют большей точности и используются в отношении более сложных и комплексных видов деятельности в дополнение к качественным методам.

Методы количественной оценки обычно требуют больших усилий, а иногда -использования математических моделей. Применение количественных методов во многом зависит от качества используемых данных и от принимаемых допущений. Но они являются наиболее подходящими в отношении рисков, данными об истории проявления и частоте изменчивости которых располагает организация и которые, вследствие этого, можно надежно спрогнозировать. Во Вставке 5.2 приведены примеры методов количественной оценки рисков.

Вставка 5.2

- **Сравнение с эталоном.** Процесс, основанный на обмене информацией между группой предприятий, нацеленный на оценку конкретных событий или процессов и предусматривающий сравнение показателей и результатов с использованием общих параметров, а также определение возможностей для улучшения. Для сравнения результатов сопоставляются данные по событиям, процессам и показателям. Некоторые компании используют сравнение для оценки вероятности и влияния потенциальных событий в отрасли.
- **Вероятностные модели.** Вероятностные модели позволяют определить вероятность событий и их влияние на основании определенных допущений. Вероятность и влияние оцениваются на основе прошлых данных и моделирования результатов, отражающих допущения о будущем поведении. Примерами вероятностных моделей являются модели стоимости, подверженной риску, денежных потоков, подверженных риску, доходов, подверженных риску, а также распределения кредитных и операционных убытков. Вероятностные модели могут создаваться для различных сроков с целью оценки таких данных, как изменение значений стоимости финансовых инструментов с течением времени. Вероятностные модели также могут использоваться для оценки вероятности того, будет ли влияние события ожидаемым или средним, или чрезвычайным и неожиданным.
- **«Невероятностные» модели.** В данных моделях при оценке влияния событий используются субъективные допущения без количественного определения соответствующей вероятности. Оценка влияния событий основывается на прошлых данных и на допущениях о будущем поведении. Примерами этих методов являются оценка чувствительности к событию, стресс-тестирование и анализ сценариев.

Для достижения консенсуса относительно вероятности и влияния событий при использовании методов качественной оценки руководство может использовать тот же подход, который применяется при определении возможных событий, например, проведение дискуссий и семинаров. Процесс самооценки в отношении наличия рисков позволяет узнать мнение участников о потенциальной вероятности и влиянии будущих событий с использованием описательной или числовой шкалы.

В организации нет необходимости использовать единые методы оценки во всех подразделениях. Наоборот, выбор методов должен отражать потребность в точности оценки и специфику деятельности подразделения. Например, в одной компании при определении и оценке рисков на уровне бизнес-процессов одно подразделение использует анкеты для самооценки, а в другом проводится их обсуждение. Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска, а затем классифицируются по категориям рисков и целям по каждому подразделению. Несмотря на то, что используются различные методы оценки, компании удается достигать достаточного единообразия результатов для облегчения оценки рисков по всему предприятию.

Руководство способно оценить количественное влияние события, когда все отдельные оценки риска в отношении данного события выражены количественными показателями. Например, влияние изменения цен на энергоресурсы на валовую прибыль рассчитывается по всем отдельным подразделениям и затем определяется совокупный показатель для всей организации. В случае сочетания количественных и качественных показателей руководство разрабатывает качественную оценку на основе как количественных, так и качественных показателей, и полученная в результате совокупная оценка выражается в качественных терминах. Создание единых терминов для обозначения вероятности и влияния по всему предприятию и единых категорий риска в отношении качественных показателей облегчает оценку совокупного риска.

Взаимосвязь между событиями

Если события непосредственно не взаимосвязаны, то руководство оценивает их по отдельности. Например, подразделения компании подвержены риску изменения цен по различным категориям товаров, таких как цены на целлюлозу и курс иностранной валюты. В этом случае компания будет оценивать названные риски отдельно, учитывая соответствующие изменения на рынке. Однако в случае наличия взаимосвязи между событиями, их объединения и взаимодействия и в случае, если возникающие при этом показатели вероятности или влияния существенно отличаются от соответствующих показателей событий, взятых по отдельности, руководство оценивает события в совокупности. Влияние отдельного события может быть незначительным, а последовательность или комбинация событий может иметь более осязаемое влияние.

Например, дефект клапана на емкости с пропаном, хранящейся на складе, создает возможность утечки пропана. Двери склада постоянно закрыты с целью сохранения тепла в прилегающих помещениях. Водитель подъезжающего грузовика активирует пульт дистанционного управления для того, чтобы открыть двери склада. Совокупность факторов наличия утечки пропана и искры от мотора у двери гаража может привести к взрыву. Данные независимые события взаимодействуют и ведут к возникновению существенного риска. Другой пример – компания выходит на иностранный рынок, нанимает новых менеджеров и устанавливает не прошедшие тестирования информационные системы для подготовки отчетности, при этом руководство в центральном офисе компании имеет ограниченные возможности анализировать деятельность филиала, что приводит к значительному риску возникновения ошибок или намеренных искажений в отчетности.

Если риски с большой вероятностью затрагивают несколько подразделений, то руководство может сгруппировать их по категориям событий и проанализировать сначала по подразделениям, а затем в целом по всей организации. Например, подразделения компании, предоставляющей финансовые услуги, подвержены риску изменения государственных процентных ставок, и руководство компании оценивает риск не только на уровне отдельных подразделений, но также вычисляет совокупный риск для всего предприятия. Другая производственная компания имеет множество подразделений, каждое из которых подвержено риску изменения цен на золото, и руководство рассчитывает показатель совокупного риска потенциальных изменений цены на золото, отражающий чистый эффект изменения цены унции золота на 1 доллар применительно к общим запасам золота.

Характер событий и их взаимосвязь могут оказать влияние на используемые методы оценки. Например, при оценке последствий события, оказывающего значительное влияние, руководство может использовать стресс-тестирование, тогда как при оценке эффекта от множества событий руководство может посчитать более целесообразным проведение моделирования и анализ сценариев.

Рассмотрение взаимосвязи между вероятностью возникновения и влиянием риска является ответственностью руководства. Для эффективного управления рисками необходимо как проведение оценки рисков с точки зрения присущего риска, так и последующее реагирование на риски, как это обсуждается в следующей главе.

6. РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСКИ

Краткое содержание главы: оценив соответствующие риски, руководство определяет, каким образом на них реагировать. Реакция руководства может включать уклонение от риска, сокращение риска, перераспределение риска и принятие риска. При принятии решения о реагировании руководство учитывает воздействие этой реакции на вероятность и степень влияния рисков, соотношение затрат и преимуществ и выбирает вариант реагирования, обеспечивающий остаточный риск, не выходящий за пределы допустимого уровня риска. Руководство выявляет имеющиеся возможности и рассматривает риск, применяя целостный подход и определяя, соответствует ли общий остаточный риск организации уровню ее риск-аппетита.



Способы реагирования на риски можно разделить на следующие категории:

- *Уклонение от риска.* Прекращение деятельности, ведущей к риску. Уклонение от риска может включать закрытие производства определенной линии продукции, отказ от выхода на новые географические рынки или решение о продаже подразделения.
- *Сокращение риска.* Предпринимаются действия по уменьшению вероятности и/или влияния риска, что, как правило, требует принятия большого числа оперативных решений, касающихся организации деятельности.
- *Перераспределение риска.* Уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска. Распространенными способами перераспределения риска является приобретение страховых полисов, проведение операций хеджирования и передача соответствующего вида деятельности сторонней организации.
- *Принятие риска.* Не предпринимаются никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или влияние события.

Во Вставке 6.1 приведены примеры перечисленных способов реагирования на риск.

Вставка 6.1

Уклонение от риска. Некоммерческая организация определила и оценила риски прямого предоставления медицинских услуг своим участникам и решила не идти на такие риски. Вместо этого было решено предоставлять справочные услуги.

Сокращение. Клиринговая компания выявила и оценила риск недоступности своих информационных систем в течение более чем трех часов и пришла к выводу, что она не может допустить такого события. Компания вложила средства в разработку технологического решения по улучшению систем самодиагностики и резервного копирования для снижения вероятности возникновения ситуации недоступности систем.

Перераспределение рисков. Администрация Университета выявила и оценила риск, связанный с управлением студенческими общежитиями, и пришла к выводу, что не в состоянии собственными силами эффективно управлять такими большими жилыми комплексами. Университет передал функции управления общежитиями компании по управлению недвижимостью, способной эффективнее управлять вероятностью возникновения и влиянием рисков, связанных с недвижимостью.

Принятие. Государственный орган определил и оценил риски пожаров в своей инфраструктуре в различных географических регионах и оценил стоимость перераспределения влияния данного риска с помощью страхования. Был сделан вывод о том, что дополнительная стоимость страховки и прочих расходов превышает стоимость восстановления инфраструктуры, поэтому было решено принять данный риск.

Уклонение от риска предполагает, что не был определен вариант реагирования, способный эффективно снизить вероятность и влияние риска до приемлемого уровня. Сокращение и перераспределение риска сводят остаточный риск до уровня, соответствующего желаемому уровню допустимого риска, тогда как принятие риска предполагает, что присущий риск уже находится в пределах допустимого.

Варианты реагирования на многие риски являются очевидными и применяются повсеместно. Например, в отношении риска недоступности вычислительных функций типичным видом реагирования является внедрение плана обеспечения непрерывности бизнеса. В отношении других рисков возможные варианты реагирования могут не быть очевидными, требовать изучения и анализа. Например, для определения способов реагирования, обеспечивающих снижение влияния деятельности конкурентов на стоимость бренда, может потребоваться проведение исследования и анализа рынка.

При определении способов реагирования на риск руководство должно учесть следующее:

- Воздействие потенциальных способов реагирования на вероятность возникновения и степень влияния риска, а также какие варианты реагирования на риск соответствуют допустимому уровню риска организации
- Оценка соотношения затрат и выгод от потенциальной реакции на риск
- Потенциальные возможности достижения целей организации, выходящих за рамки решения проблемы конкретного риска

В отношении значительных рисков организация обычно выбирает один возможный вариант реагирования из ряда вариантов. Это обеспечивает глубину решения и позволяет коренным образом переменить ситуацию.

Оценка возможных способов реагирования

Присущие риски анализируются и способы реагирования оцениваются с целью достижения остаточного риска, соответствующего допустимому уровню. Зачастую любой из нескольких возможных способов реагирования может обеспечить снижение остаточного риска до допустимого уровня, а в некоторых случаях оптимальный результат достигается за счет сочетания нескольких способов реагирования. И наоборот, иногда один способ реагирования оказывает влияние сразу на несколько рисков. Тогда руководство может решить, что дополнительных действий по устранению конкретного риска не требуется.

Оценка воздействия на вероятность и влияние риска

При оценке вариантов реагирования руководство учитывает воздействие как на вероятность появления риска, так и на его влияние, и осознает, что реакция на риск может по-разному воздействовать на вероятность возникновения риска и его последствия. Например, компания, компьютерный центр которой расположен в регионе, подверженном частым штормам, создает план обеспечения непрерывности бизнеса, который, хотя и не оказывает влияния на вероятность шторма, снижает влияние риска повреждения зданий или невозможности для персонала добраться до места работы. С другой стороны, перенос компьютерного центра в другой регион, хотя не снизит влияние аналогичного шторма, однако, очевидно, снижает вероятность возникновения проявлений разрушительной силы шторма на территории деятельности компании.

Анализируя варианты реагирования, руководство может рассмотреть как прошлые события, так и тенденции и возможные сценарии будущего развития событий. При оценке альтернативных способов реагирования руководство, как правило, определяет их потенциальное влияние, используя те же, или аналогичные единицы измерения, что и для оценки соответствующих целей.

Оценка соотношения затрат и выгод

Вследствие ограниченности ресурсов организациям приходится учитывать относительные затраты и выгоды, связанные с альтернативными вариантами реагирования на риск. Измерение затрат и выгод при реализации мер реагирования на риск осуществляется с различной степенью точности. Как правило, легче разобраться с затратной составляющей проблемы – расходы во многих случаях могут быть рассчитаны достаточно точно. Следует учитывать все прямые издержки, связанные с реагированием на риск, а также косвенные издержки в тех случаях, когда их возможно оценить. Некоторые организации помимо этого, учитывают вмененные издержки, связанные с отвлечением ресурсов от применения в одной деятельности в пользу другой.

Однако в некоторых случаях количественно определить стоимость реагирования на риск оказывается трудно. Трудности возникают при оценке времени и усилий, связанных с реализацией конкретных мер, необходимых, например, для сбора рыночных данных по изменению предпочтений потребителей, по деятельности конкурентов или прочей внешней информации.

Расчет преимуществ часто предполагает еще более субъективную оценку. Например, преимущества эффективных программ обучения обычно очевидны, однако их трудно количественно измерить. Однако во многих случаях преимущества конкретного способа реагирования на риск могут быть оценены в контексте выгод, связанных с достижением соответствующей цели.

Рассмотрение рисков как взаимосвязанных феноменов при оценке соотношения затрат и выгод позволяет руководству объединить действия по сокращению риска и по его перераспределению. Например, при перераспределении риска на основе страхования может быть полезным объединить риски в одном полисе, поскольку при страховании нескольких рисков в рамках одного соглашения цена полиса обычно снижается.

Возможности, связанные с реагированием на риск

Глава, посвященная определению событий, описывает, каким образом руководство определяет потенциальные события, оказывающие положительное или отрицательное воздействие на достижение целей организации. События, имеющие благоприятное воздействие, представляют собой возможности и учитываются в процессе формирования стратегии и постановки целей.

Аналогичным образом, благоприятные возможности могут обнаружиться и при рассмотрении вариантов реагирования на риск, которое не должно ограничиваться только снижением выявленных рисков. Необходимо изучать открывающиеся при реагировании на риск новые возможности для организации. Руководство может обнаружить новые способы реагирования на риск, которые, даже попадая в категории реагирования, описанные выше в данной главе, могут оказаться совершенно новыми для предприятия, а возможно и для отрасли. Такие возможности могут обнаружиться, когда существующие меры реагирования на риск достигают предела своей эффективности и дальнейшее их совершенствование, по всей видимости, ведет лишь к незначительному изменению влияния риска или его вероятности. В качестве примера можно привести творческую реакцию автомобильной страховой компании на большое число аварий на определенных перекрестках. Она принимает решение о финансировании работ по совершенствованию системы светофоров, что ведет к сокращению требований страховых выплат по авариям и, соответственно, к увеличению ее прибыли.

Выбор способа реагирования

После оценки влияния альтернативных мер реагирования на риск руководство принимает решение о том, каким образом оно намеревается управлять риском, выбирая те меры или сочетание мер, которые будут направлены на приведение вероятности и влияния риска в рамки допустимого уровня. Меры реагирования не обязательно должны привести к сокращению остаточного риска до самого минимума. Однако если в результате реагирования на риск уровень остаточного риска превышает допустимый, руководство пересматривает меры реагирования соответствующим образом, а в некоторых обстоятельствах пересматривает и сам показатель допустимого уровня риска. Соответственно, достижение оптимального соотношения между уровнем фактического и допустимого риска может представлять собой итеративный процесс.

Оценка альтернативных способов реагирования на присущий риск требует учета дополнительных рисков, которые могут возникнуть в результате такого реагирования. В результате может возникнуть потребность организовать повторяющийся процесс, в рамках которого руководство до принятия окончательного решения учитывает дополнительные риски, включая те из них, которые могут не быть очевидными.

После выбора метода реагирования руководству следует разработать план его применения. Одним из ключевых компонентов плана является определение средств контроля, обеспечивающих реагирование на риск (что обсуждается в следующей главе).

Руководство признает, что некоторый уровень остаточного риска присутствует всегда, и не только в связи с ограниченностью ресурсов, но также в связи с неустранимой неопределенностью относительно будущего и в связи с ограничениями, присущими деятельности организации в целом.

Целостный подход

Управление рисками требует, чтобы риск рассматривался с точки зрения всей организации. Как правило, руководство придерживается подхода, при котором риск рассматривается сначала по каждому подразделению, отделу или функции. Причем их руководители проводят комплексную оценку рисков по своему подразделению, отражающую профиль остаточного риска относительно целей и уровня допустимого риска.

Имея картину рисков в каждом подразделении, высшее руководство в состоянии рассмотреть весь портфель рисков и определить, соответствует ли профиль остаточного риска организации ее риск-аппетиту при достижении поставленных целей. Риски отдельных подразделений могут соответствовать уровням допустимого риска, установленным для этих подразделений, но в совокупности превышать приемлемый уровень риска для организации в целом. В таком случае необходимы дополнительные или совершенно иные меры реагирования на риск, которые позволят привести уровень риска организации в соответствие с ее риск-аппетитом. И наоборот, риски могут естественным образом компенсироваться в рамках организации, в случаях когда, например, отдельные подразделения характеризуются более высоким риском, в то время как другие существенному риску не подвержены. Таким образом, общий риск по всей организации в этом случае будет соответствовать допустимому уровню, устраняя потребность в дополнительных мерах по реагированию на риск.

Существуют различные способы отображения портфеля рисков. Целостная картина может быть достигнута за счет отслеживания основных рисков или категорий событий по каждому отдельному подразделению, или рисков для компании в целом с использованием таких показателей, как капитал, скорректированный с учетом риска, или капитал, подверженный риску. Данные комплексные показатели оказываются особенно полезными при сравнении риска с целями, заданными в терминах уровня прибыли, роста и прочих показателей деятельности, иногда в привязке к выделенному или доступному капиталу. Такие показатели, характеризующие весь портфель рисков, могут предоставить информацию, полезную при перераспределении капитала между хозяйственными подразделениями и при корректировке стратегического направления развития организации.

В качестве примера можно привести производственную компанию, использующую системный подход к определению рисков для поддержания определенного уровня операционной прибыли. Для отслеживания рисков по хозяйственным подразделениям руководство классифицирует события по категориям. Затем строится график, отражающий вероятность рисков по категориям и хозяйственным подразделениям с точки зрения частоты возникновения соответствующих событий в заданный промежуток времени и с точки зрения их влияния на прибыль. Результатом является комплексный или целостный подход к рискам, стоящим перед компанией. При этом руководство и совет директоров способны определять характер, влияние и относительный размер рисков и то, каким образом весь набор рисков в совокупности влияет на доходы компании.

В качестве еще одного примера можно привести финансовое учреждение, которое призывает свои подразделения установить цели, уровни допустимого риска и показатели деятельности в терминах прибыли на вложенный капитал, скорректированной с учетом риска. Такой последовательно применяемый подход облегчает руководству задачу проведения совокупной оценки риска подразделений и определения портфеля рисков по всему учреждению в целом, позволяя учитывать воздействие рисков подразделений по отдельности на достижение целей организации, и определять соответствие рисков предприятия его риск-аппетиту.

При целостном рассмотрении портфеля рисков на уровне организации руководство способно оценить, насколько он соответствует ее риск-аппетиту. Далее руководство может провести переоценку характера и видов риска, которые организация готова принимать на себя. В случае, когда целостный подход свидетельствует о том, что уровень рисков значительно ниже уровня риск-аппетита, руководство может принять решение о воздействии на руководителей отдельных подразделений с тем, чтобы они принимали более высокий риск на своих участках для расширения возможностей роста и увеличения прибыли организации в целом.

7. СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ

Краткое содержание главы: средства контроля – это набор политик и процедур, обеспечивающих реагирование на риски со стороны руководства. Они применяются по организации в целом, на всех уровнях и во всех функциональных подразделениях. К ним относятся различные виды деятельности: процедуры утверждения, авторизации, проверки, сверки, анализ операционных показателей, обеспечение безопасности активов и распределение полномочий.

Средства контроля – это политики и процедуры, представляющие собой действия, осуществляемые непосредственно или с использованием технологических средств, обеспечивающие реагирование на риски со стороны руководства. Средства контроля можно классифицировать по принципу соотношения с целями организации как: стратегические, операционные, а также связанные с подготовкой достоверной отчетности и соблюдением требований законодательства и регулирующих органов.

Хотя некоторые средства контроля относятся только к одной области, чаще всего происходит их пересечение. В зависимости от обстоятельств определенное средство контроля может обеспечивать достижение целей организации более чем в одной категории. Например, отдельные процедуры контроля за хозяйственной деятельностью также помогают в обеспечении достоверности отчетности; контроль за составлением отчетности способствует выполнению требований законодательства и т.д.

Интеграция с деятельностью по реагированию на риск

Определив виды реагирования на риск, руководство определяет средства контроля, необходимые для обеспечения надлежащего и своевременного реагирования на риски.

В качестве иллюстрации взаимосвязи между целями, реагированием на риск и средствами контроля можно привести следующую ситуацию. Компания ставит целью выполнять или перевыполнять целевые показатели продаж, определив в качестве риска недостаточное знание внешних факторов, таких как текущие или потенциальные потребности покупателей. Для снижения вероятности появления и влияния данного риска руководство ведет истории продаж существующим клиентам и проводит новые исследования рынка. Данные меры реагирования на риск являются отправными точками при установлении средств контроля, включая отслеживание изменений в истории продаж покупателям по сравнению с установленными графиками, а также принятие мер по обеспечению точности представленных в отчетности данных. Поэтому в данном случае средства контроля представляются встроенными непосредственно в процесс управления.

При выборе средств контроля руководство учитывает их взаимосвязь. В отдельных случаях один вид контроля может использоваться для реагирования на множественные риски. В других случаях для реагирования на один вид риска необходим набор средств контроля. Кроме того, руководство может обнаружить, что существующих средств контроля достаточно для обеспечения эффективного реагирования на новые риски.

Несмотря на то, что в общем случае средства контроля создаются для обеспечения надлежащего реагирования на риски, в отношении некоторых целей применение средств контроля само по себе уже является реагированием на риск. Например, по отношению к цели обеспечения надлежащей авторизации определенного вида операций реагирование на риск будет заключаться в установлении средств контроля, например, разграничения обязанностей и введения утверждения операций вышестоящим персоналом.



Также как при выборе способов реагирования на риск учитываются их адекватность и уровень остаточного риска, выбор или анализ существующих средств контроля должен учитывать их соответствие выбранному способу реагирования на риск, а также принимать во внимание поставленную цель. Все это может быть достигнуто за счет повторного рассмотрения адекватности контрольных мероприятий или за счет анализа остаточного риска с учетом мер реагирования на риск и соответствующих средств контроля.

Деятельность по контролю является важной частью процесса достижения целей деятельности организации. Средства контроля нужны не просто сами по себе и не потому, что это представляется «правильным». В приведенном выше примере руководство вынуждено предпринимать определенные меры для того, чтобы добиться выполнения целевых показателей продаж. А установленные средства контроля служат в качестве механизма управления достижением данной цели.

Виды средств контроля

Существует много различных классификаций средств контроля, которые включают превентивные (предупредительные), поисковые, коррективные процедуры, процедуры, выполняемые вручную, автоматизированные (компьютерные) процедуры и процедуры контроля со стороны руководства. Средства контроля также могут быть классифицированы исходя из установленных целей контроля, таких, например, как обеспечение полноты и точности обработки данных.

Во Вставке 7.1 приведены наиболее часто используемые виды средств контроля. Это лишь некоторые из многих процедур, обычно выполняемых персоналом на различных уровнях организации и обеспечивающих выполнение разработанных планов действий по достижению поставленных целей. Они представлены для иллюстрации разнообразия средств контроля, а не в качестве классификации.

Вставка 7.1

- **Обзоры высшего руководства.** *Обзоры соответствия фактических показателей бюджетным, прогнозным, прошлым показателям и показателям конкурентов, проводимые высшим руководством. Основные инициативы (например, маркетинговые кампании, изменение производственных процессов и программы сокращения издержек) отслеживаются на предмет достижения поставленных целей. Осуществляется мониторинг планов разработки новых продуктов, создания совместных предприятий или привлечения финансирования.*
- **Прямое управление функцией или деятельностью.** *Руководители, управляющие определенными функциями или видами деятельности, проверяют отчеты о результатах работы. Руководитель, ответственный за потребительские ссуды банка, анализирует отчеты по филиалам, регионам и видам ссуд (обеспечения), проверяя правильность суммирования и определяя тенденции, а также сравнивая результаты с данными экономической статистики и целевыми показателями. В свою очередь менеджеры филиалов получают данные по новым ссудам по каждому менеджеру кредитов и по сегменту местных клиентов. Менеджеры филиалов обеспечивают соблюдение законодательства, проверяя отчеты, предоставляемые регулирующим органам по новым депозитам на суммы сверх установленных лимитов. Проводятся сверки ежедневных потоков денежных средств с чистыми позициями, сообщаемыми централизованно в отношении переводов и инвестиций, выполняемых в срок до следующего дня.*
- **Обработка информации.** *Выполняется ряд контрольных процедур для проверки точности, полноты и авторизации операций. Вводимые данные подвергаются проверкам в режиме реального времени на предмет редактирования или сравниваются с утвержденными контрольными файлами. Например, клиентский заказ принимается только после сверки с утвержденным остатком задолженности и с кредитным лимитом, согласно данным файла по этому клиенту. Учитываются числовые последовательности операций, расходования отслеживаются и сообщаются вышестоящим руководителям. Разработка новых систем и*

внесение изменений в существующие, а также доступ к данным, файлам и программам контролируются.

- **Физические средства контроля.** Оборудование, товарно-материальные запасы, ценные бумаги, денежные средства и прочие активы физически защищены и периодически пересчитываются и сравниваются с суммами, отраженными в контрольных регистрах.
- **Показатели деятельности.** В качестве средств контроля выступает соотнесение различных видов данных (операционных или финансовых) друг с другом, анализ взаимосвязей, проведение расследований и устранение недостатков. Показатели деятельности включают, например данные по текучести кадров по подразделениям. Путем изучения непредвиденных результатов или необычных тенденций руководство выявляет случаи, в которых недостаток ресурсов для выполнения ключевых процессов может снизить вероятность достижения целей. То, каким образом менеджеры используют данную информацию – только для принятия решений по хозяйственной деятельности или, помимо этого, для отслеживания незапланированных результатов, представленных в системах составления отчетности – определяет сферу применения анализа показателей деятельности: только в производственных целях или также в целях контроля за достоверностью отчетности.
- **Распределение обязанностей.** Обязанности распределяются между различными лицами с целью снижения риска ошибки или мошенничества. Например, обязанности по утверждению операций, их отражению и по фактическому перемещению соответствующих активов должны быть поручены разным сотрудникам. Менеджер, утверждающий выдачу кредита, не должен также нести ответственность за ведение данных по дебиторской задолженности и по учету поступлений денежных средств. Аналогичным образом, продавец не должен иметь возможности вносить изменения в файлы цен на товары или ставок комиссионных.

Во многих случаях для реагирования на сходные виды рисков устанавливается комбинация контрольных процедур. Например, руководство компании устанавливает лимиты на совершение операций для управления рисками, связанными с портфелем инвестиций, и определяет средства контроля, направленные на обеспечение соблюдения лимитов. Средства контроля включают превентивные контрольные процедуры, предотвращающие выполнение отдельных операций, и поисковые средства контроля, позволяющие своевременно выявить прочие операции. Они представляют собой сочетание компьютерных и ручных контрольных процедур, включая автоматизированные контрольные процедуры, обеспечивающие надлежащее отражение всей информации, а также процедуры передачи информации, обеспечивающие утверждение или авторизацию инвестиционных решений ответственными лицами.

Политика и процедуры

Средства контроля, как правило, включают два элемента: политику, устанавливающую, что должно быть сделано, и процедуры, обеспечивающие реализацию этой политики.

Например, политика может предусматривать проверку проводимых в интересах клиентов дилерских операций с ценными бумагами менеджером розничного филиала компании-дилера. Процедура заключается в своевременном проведении самой проверки, с акцентированием внимания на факторах, указанных в политике, таких, например, как характер и объем продаваемых ценных бумаг, взаимосвязь данных показателей с параметрами собственного капитала и продолжительностью работы с данным клиентом.

Очень часто политика устанавливается устно. Неоформленная документально политика может надлежащим образом использоваться только в случае, если она представляет собой устоявшуюся и хорошо понимаемую всеми практику, а также в небольших организациях, где каналы коммуникации включают ограниченное число руководящих уровней и подразумевают тесное взаимодействие и непосредственное руководство сотрудниками. Однако, помимо наличия письменно зафиксированной политики, ее следует еще и соответствующим образом применять, а именно осознанно и последовательно. Любая процедура становится бесполезной, если она выполняется механически, без постоянного, пристального анализа условий, в отношении которых эта политика установлена.

Кроме того, важно, чтобы обстоятельства, выявленные в результате проведения процедур, надлежаще расследовались и предпринимались соответствующие действия по исправлению ситуации. Такие действия могут варьироваться в зависимости от размера и организационной структуры предприятия. Это может быть процесс формального составления отчетов в крупной компании, когда подразделения отчитываются о причинах невыполнения плановых показателей и действиях, предпринимаемых для предотвращения повторного невыполнения. В небольшой компании владелец-управляющий может лично обсудить с менеджером по производству возникшие проблемы и предложить действия по исправлению ситуации.

Контроль за функционированием информационных систем

Многие организации широко применяют информационные системы с целью управления своей деятельностью, а также для составления отчетности и отслеживания изменений, вносимых в действующее законодательство. Именно поэтому организациям следует вводить также контрольные процедуры в отношении информационных систем, применяемых для выполнения названных функций. Можно выделить две основные группы средств контроля, относящихся к информационным системам. К первой группе относятся средства контроля общего характера, применяемые в отношении большинства прикладных систем и помогающие обеспечить их надлежащее функционирование. Ко второй группе относятся программные средства контроля, включающие встроенные в прикладное программное обеспечение операции, которые выполняются в целях обеспечения контролируемой обработки данных. Общие и программные средства контроля в сочетании с контрольными процедурами, по необходимости выполняемыми вручную и охватывающими лишь отдельные процессы, в совокупности способны обеспечить полноту, точность и достоверность информации.

Общие средства контроля

Общие средства контроля включают средства контроля за управлением информационными технологиями, инфраструктурой информационных технологий, управлением безопасностью, а также приобретением, разработкой и техническим обслуживанием программного обеспечения. Эти средства контроля применяются в отношении всех систем – от центральной ЭВМ до систем «клиент/сервер» и стационарных или переносных персональных компьютеров. Во Вставке 7.2 приведены примеры обычных контрольных процедур в рамках данной категории.

Вставка 7.2

- **Управление информационными технологиями.** Координационный комитет осуществляет надзор, мониторинг и составление отчетности по информационно-технологической деятельности и инициативам, касающимся ее оптимизации.
- **Информационно-технологическая инфраструктура.** Контрольные процедуры применяются при определении, приобретении, установке, конфигурировании, интеграции и техническом обслуживании систем. Контрольные процедуры могут включать соглашения об обслуживании, обеспечивающие надлежащее функционирование систем, а также планирование непрерывности бизнеса, которое, в свою очередь, обеспечивает бесперебойное функционирование информационных систем, отслеживание работоспособности сетевой инфраструктуры и составление графика компьютерных операций. Компонент системного программного обеспечения информационно-технологической инфраструктуры может включать такие контрольные процедуры, как просмотр и утверждение руководством или координационным комитетом перечня новых существенных приобретений, осуществленных организацией, ограничение доступа к конфигурации системы и к программному обеспечению операционной системы, автоматическую сверку данных, доступ к которым осуществляется через межплатформенное программное обеспечение, проверку разрядов четности на предмет обнаружения ошибок в сообщениях. Процедуры контроля системного ПО также включают отслеживание зафиксированных системой инцидентов, ведение системного журнала, обзор отчетов с описанием использования прикладных программ изменения данных.

- **Управление безопасностью.** Процедуры логического контроля доступа, включая ограничение доступа в сеть, к базам данных и к определенным уровням приложений с помощью паролей. Процедуры контроля учетных записей пользователей и соответствующих им прав помогают установить доступ пользователей только к тем приложениям или функциям приложений, которые необходимы для выполнения строго определенных ролей этих пользователей. Сетевые защитные экраны и виртуальные частные сети защищают данные от несанкционированного внешнего доступа.
- **Приобретение, разработка и техническое обслуживание ПО.** Средства контроля за приобретением и внедрением программного обеспечения встроены в существующую систему управления изменениями. Эти средства контроля включают в себя требования к документации, функциональное тестирование при приемке, нагрузочное тестирование и оценку проектных рисков. Доступ к исходным кодам контролируется через библиотеку кодов. Разработчики программного обеспечения работают в условиях разделения функций разработки и тестирования и не имеют доступа к производственной среде. Процедуры контроля за изменением системы включают требования утверждения запросов на внесение изменений, а также проверки изменений, утверждений, документирования, результатов тестирования, последствий изменений для других компонентов ИТ, результатов нагрузочного тестирования и протоколов внедрения.

Программные средства контроля

Программные средства контроля предназначены для обеспечения полноты, точности, авторизации и правильности ввода и обработки данных. Программные средства контролируют ввод или создание данных по мере необходимости, а кроме того обеспечивают наличие поддерживающих приложений и оперативное обнаружение ошибок интерфейса.

Одной из наиболее важных целей программных средств контроля является предотвращение ввода в систему ошибочных данных, а также обнаружение и исправление ошибок, если таковые имеются. Для этой цели программные средства контроля, встроенные в приложение в процессе разработки, включают в себя проверки редактирования, включающие проверку формата, существования, обоснованности и прочих параметров данных. При надлежащей организации эти программные средства могут обеспечить должный контроль за вводимыми в систему данными.

Во Вставке 7.3 приведены примеры программных средств контроля. Это лишь немногие контрольные процедуры, выполняемые ежедневно и основанные на расчетах и сравнениях, которые позволяют обнаруживать и предотвращать случаи неточного, неполного, непоследовательного или неправильного ввода и обработки данных.

Вставка 7.3

- **Выверочные средства контроля.** Обнаружение ошибок при вводе данных путем сверок сумм, введенных вручную или автоматически, с контрольными суммами. Компания автоматически выверяет общее число обработанных операций, переданных из системы ввода заказов в режиме реального времени, с числом операций, введенных в систему выставления счетов.
- **Контрольное число.** Подтверждение данных на основе расчетов. Номера деталей компании содержат контрольное число, позволяющее выявлять и исправлять неточные заказы поставщикам.
- **Заданные перечни данных.** Предоставление пользователям заданных перечней, допустимых для ввода данных. Внутренний сайт компании содержит раскрывающиеся списки продуктов, доступных для покупки.
- **Проверка обоснованности данных.** Сравнение введенных данных с существующей или прошлой динамикой на предмет обоснованности. Заказ со стороны розничного магазина товаров для ремонта на поставку необычно большого количества погонных метров доски должен служить поводом для проверки.

- **Логические проверки.** Включают использование лимитов или проверок числовых или алфавитно-цифровых данных. Государственное учреждение обнаруживает потенциальные ошибки в номерах социального страхования, проверяя, все ли введенные номера содержат девять знаков.

Учет специфики организации

Поскольку каждая организация имеет свои собственные цели и подходы к их достижению, то и способы реагирования на риск и соответствующие средства контроля у каждой организации будут различными. Даже если цели двух организаций совпадают и они принимают схожие решения о путях достижения своих целей, применяемые этими организациями средства контроля, скорее всего, будут различны. Дело в том, что управление предприятиями осуществляют разные люди, исходящие из своего индивидуального суждения о способах организации контроля. Кроме того, на контрольные процедуры влияет внешняя среда и отрасль, в которых действует организация, а также размер и сложность организации, характер и масштабы ее деятельности, ее история и культура.

Крупные организации, имеющие сложную структуру и ведущие деятельность в разных направлениях, могут сталкиваться с более сложными вопросами контроля, чем небольшие, простые по структуре организации, деятельность которых более специализирована. Организация, имеющая децентрализованную структуру, стремящаяся к автономии территориальных подразделений и к инновациям, имеет совершенно иные условия для осуществления контроля, чем жестко централизованная организация. Прочие факторы, оказывающие влияние на сложность организационной структуры и, следовательно, на характер контрольных мероприятий, включают в себя, в частности, местонахождение, наличие обособленных подразделений, методы обработки информации, а также широту и сложность операций.

8. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ

Краткое содержание главы: необходимая информация определяется, фиксируется и передается в такой форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять их функциональные обязанности. Информационные системы используют как внутренние данные, так и сведения из внешних источников, предоставляя пользователям достаточную информацию для управления рисками и принятия решений по достижению целей. Также осуществляется эффективный обмен информацией в рамках организации как по вертикали – сверху вниз и снизу вверх, так и по горизонтали. Все сотрудники получают четкие указания от высшего руководства о необходимости управления рисками. Они осознают свою роль в управлении рисками, а также взаимосвязь индивидуальной деятельности с работой других сотрудников. Они должны иметь средства для передачи существенной информации на вышестоящие уровни организации. Также налажен эффективный обмен информацией с внешними сторонами: клиентами, поставщиками, регулируемыми органами и акционерами.



Каждая организация получает и фиксирует большой объем информации, касающейся внешних и внутренних событий и действий, относящейся к управлению организацией. Данная информация предоставляется персоналу в такой форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять свои обязанности по управлению рисками и прочие обязанности.

Информация

Информация требуется на всех уровнях организации для выявления, оценки и снижения рисков, а также для управления организацией и достижения поставленных целей. При этом используются различные виды информации, имеющие отношение к одной или нескольким целям.

Оперативная информация из внутренних и внешних источников (как финансовая, так и нефинансовая) важна для достижения различных целей бизнеса. Так, финансовая информация используется не только при подготовке финансовой отчетности для внешних пользователей, но и в процессе принятия управленческих решений, например, связанных с контролем показателей деятельности и распределением ресурсов. Достоверная финансовая информация играет важнейшую роль в процессе планирования, бюджетирования, ценообразования, оценки работы поставщиков, оценки эффективности совместных предприятий и альянсов, а также в ряде других видов деятельности, связанных с управлением.

Аналогичным образом, информация о хозяйственной деятельности играет важную роль при подготовке финансовой и другой отчетности. Эта информация включает данные о текущих операциях (данные о закупках, продажах и прочих операциях), а также информацию о новых продуктах, выпущенных конкурентами, об экономической ситуации на рынке, то есть такую информацию, которая может повлиять на оценки товарно-материальных запасов и дебиторской задолженности. Информация, используемая для соблюдения законодательных требований, например, по выбросу вредных веществ и условиям найма персонала, также может использоваться для целей составления финансовой отчетности.

Информация поступает из многих источников – внутренних и внешних, в количественном и качественном виде – и используется в процессе принятия решений по реагированию на изменение условий ведения деятельности. Задачей руководства является обработка и сведение больших объемов данных в значимую информацию, представляющую интерес для конкретной организации. Данная задача решается путем создания инфраструктуры информационных систем, обеспечивающей

получение, ввод, обработку данных, составление отчетов по значимой информации для ее последующего анализа. Как правило, это – компьютеризованные информационные системы, допускающие ввод данных вручную посредством пользовательских интерфейсов. Зачастую такие системы рассматриваются в контексте обработки данных, созданных внутри организации. Однако, на самом деле, они имеют гораздо более широкое применение. В этих системах отражается информация о внешних событиях, например экономические данные по рынку или по отрасли, сигнализирующие об изменении спроса на продукцию или услуги компании. Это могут быть данные по товарам и услугам, используемым в производственных процессах организации, или сведения об изменившихся предпочтениях и запросах потребителей, а также информация о разработке новых продуктов конкурентами и об инициативах в законодательной и в других регулирующих деятельность организации областях.

Информационные системы могут быть формальными или неформальными. Переговоры с клиентами, поставщиками, регулирующими органами и персоналом организации часто дают важнейшую информацию, необходимую для определения рисков и возможностей. Аналогичным образом, посещение профессиональных или отраслевых конференций и членство в профессиональных объединениях и ассоциациях может предоставлять весьма ценную информацию.

Поддержание соответствия информации потребностям организации особенно важно, когда организация сталкивается с кардинальными изменениями в отрасли, инновациями, быстрым продвижением на рынке продукции конкурентов или со значительными изменениями покупательского спроса. Информационные системы изменяются в соответствии с новыми целями. Необходимая финансовая и нефинансовая информация вводится в информационные системы, а затем обрабатывается и сообщается соответствующим сотрудникам в такие сроки и такими способами, которые необходимы для осуществления надлежащего контроля за деятельностью организации.

Стратегические интегрированные системы

По мере увеличения объема совместных действий и интеграции с клиентами, поставщиками и партнерами по бизнесу границы между архитектурой информационных систем организации и информационных систем внешних сторон все более стираются. В итоге обработка данных и управление данными становятся сферой деятельности сразу нескольких организаций. В таких случаях структура информационных систем организации должна быть достаточно гибкой и подвижной, чтобы эффективно интегрироваться со структурами внешних, аффилированных сторон.

Построение адекватной структуры информационной системы и приобретение новых технологических решений в области информационных систем являются важными аспектами стратегии организации, причем решения относительно выбора технологического обеспечения могут оказаться ключевыми в процессе достижения целей организации. Решения, связанные с выбором и внедрением технологических решений зависят от многих факторов, включая цели организации, потребности рынка, задачи конкурентной борьбы. Информационные системы являются ключевыми для эффективного управления рисками, а методы управления рисками могут, в свою очередь, повлиять на принятие решений, связанных с выбором технологических средств.

Информационные системы уже в течение долгого времени создаются и используются с целью поддержки стратегии развития бизнеса. Данная роль становится особенно важной по мере изменения потребностей бизнеса и развития новых технологий, позволяющих организации достигать стратегических преимуществ. В некоторых случаях развитие технологии приводит к уменьшению преимуществ, полученных при первичной установке технологического обеспечения, открывая тем самым новые стратегические направления развития. Например, системы бронирования авиабилетов, давшие турагентам доступ к информации об авиарейсах, впоследствии по мере развития Интернета были переориентированы непосредственно на конечных потребителей, что привело к значительному сокращению роли традиционных туристических агентств в продаже авиабилетов, а в некоторых случаях к их полному выходу из данного направления деятельности.

Интеграция с основной деятельностью

Информационные системы часто полностью интегрированы с большинством аспектов основной деятельности организации. Широко распространены сетевые системы: многие компании имеют действующие в масштабах всего предприятия информационные системы, осуществляющие, например планирование ресурсов предприятия. Данные приложения облегчают доступ к информации, ранее обособленной в функциональных областях или подразделениях, предоставляя ее в распоряжение руководства для разнообразных целей. Операции отражаются и отслеживаются в реальном времени, позволяя менеджерам получать немедленный доступ к финансовой и операционной информации для более эффективного контроля за хозяйственной деятельностью. Например, строительная компания, реализующая многочисленные крупномасштабные проекты, использует интегрированную, основанную на использовании информации из внешней сети систему, обеспечивающую соответствие требованиям рынка и повышение эффективности деятельности компании. Система предоставляет информацию, помогающую менеджерам отслеживать поставку покупателями материалов и запасных частей, определять избыток и нехватку материалов на разных строительных площадках, добиваться экономии затрат при поставках обычных материалов от поставщиков, объединяться с другими организациями для получения скидок с объема покупок, а также контролировать деятельность субподрядчиков. Она также позволяет работникам без проблем передавать копии текущих технических проектов архитекторам, инженерам, заказчикам, субподрядчикам и регулирующим органам, сохраняя контроль за версией. Помимо этого, информационная система предоставляет возможность управления знаниями, что позволяет работникам компании распространять инновационные решения в масштабе всей организации.

Для поддержания эффективного управления рисками организация фиксирует и использует данные как за прошлые, так и за текущие периоды. Данные за прошлые периоды позволяют отслеживать соответствие фактических показателей изначальным целям, планам и ожиданиям. Они дают сведения о том, каким образом организация работала в различных условиях, позволяя руководству определять взаимосвязи и тенденции, а также прогнозировать будущие показатели деятельности. Данные за прошлые периоды также могут стать сигналом о возможном наступлении событий, требующих внимания руководства.

Данные по текущим условиям позволяют определять, не выходит ли организация за пределы допустимого уровня риска. Такие данные позволяют руководству в реальном времени оценивать существующие риски отдельного процесса, функции или подразделения и определять расхождения по сравнению с ожидаемыми показателями.

Развитие информационных систем улучшило способность многих организаций измерять, отслеживать показатели деятельности и представлять аналитическую информацию на уровне всей организации. В настоящее время продолжается усложнение и интеграция информационных систем, и организации начинают использовать возможности новых технологий по мере их появления. В то же время растущая зависимость от информационных систем на стратегическом и операционном уровнях приносит новые риски – такие, как риски нарушения информационной безопасности или совершения преступлений в сети Интернет – которые должны учитываться в процессе управления рисками.

Подробность и своевременность информации

Информационная инфраструктура обеспечивает сбор и отражение данных в такие сроки и с такой степенью детализации, как это необходимо организации для выявления, оценки рисков и реагирования на риск так, чтобы не выходить при этом за пределы допустимого риска. Скорость движения информации должна соответствовать темпам изменений как во внутренней, так и во внешней среде.

Важность уровня детализации данных можно проиллюстрировать на примере различных событий, оказывающих влияние на брокерскую фирму, расположенную в городе, подверженном наводнениям. При планировании непрерывности бизнеса руководство помнит о потенциальной возможности наводнения и необходимости уведомления персонала о переводе деятельности на запасные площади.

Информация, существующая на данном общем уровне, является вполне достаточной для того, чтобы фирма могла адекватно управлять данным риском. В противоположность этому в своей брокерской деятельности фирма получает и постоянно отслеживает сведения по изменению цен на акции, облигации и товары с точностью до нескольких знаков после запятой. Данный уровень оперативности и подробности данных соответствует потребностям фирмы в незамедлительном реагировании на изменения цен, которые могут увеличить риски, такие как слишком большой портфель инвестиций в том или ином сегменте рынка или портфель ценных бумаг, не соответствующий риск-аппетиту фирмы.

Информационная инфраструктура преобразует данные в значимую информацию, помогающую персоналу выполнять свои обязанности по управлению рисками. Информация предоставляется персоналу с соответствующим уровнем ответственности, в приемлемые сроки, и в форме, пригодной для применения.

Развитие систем сбора, обработки и хранения данных привело к кардинальному увеличению объема данных. Наличие большего количества данных у большого числа сотрудников организации – часто в режиме реального времени – ставит задачу избежания «информационной перегрузки». Это значит, что необходимо обеспечивать распространение только той информации, которая нужна, представлена в нужном виде и содержит требуемую степень детализации. Кроме того, такая информация должна поступать к соответствующим сотрудникам своевременно. При разработке инфраструктуры хранения знаний и информации следует учитывать потребности в специфической информации у отдельных пользователей и департаментов, а также в сводной информации у руководства различных уровней.

Качество информации

С расширением применения информационных систем, а также систем и процессов автоматического принятия решений на основе полученных данных чрезвычайную важность приобретает вопрос надежности данных. Неточность данных может привести к невыявлению рисков, либо к неверной их оценке и принятию необоснованных управленческих решений.

Качество информации должно оцениваться по следующим критериям:

- Адекватность содержания: представлена ли информация с нужной степенью детализации?
- Своевременность информации: вовремя ли представлена информация?
- Актуальность информации: представлены ли самые последние данные?
- Точность информации: являются ли данные точными?
- Доступность информации: доступна ли информация тем сотрудникам, которым она необходима?

Для обеспечения качества информации организации создают программы управления данными, распространяющиеся на процессы приобретения, поддержания и распределения соответствующей информации и охватывающие все уровни организации. Без таких программ информационные системы не способны предоставлять информацию, необходимую руководству и другому персоналу.

Существует множество проблем. Противоречащие друг другу потребности различных функциональных подразделений, системные ограничения и разрозненность процессов могут ограничить способность организации получать данные и эффективно их использовать. Для решения данных задач руководство разрабатывает стратегический план с четким определением структуры подотчетности и ответственности за целостность данных и осуществляет регулярные оценки качества данных.

Наличие нужной информации, полученной вовремя и соответствующим персоналом, является неотъемлемой частью управления рисками. Именно поэтому информационные системы, являющиеся элементами системы управления рисками организации, также подлежат контролю.

Коммуникации

Коммуникация является свойством информационных систем. Как описывалось выше, информационные системы должны предоставлять информацию соответствующей категории персонала, позволяя ему выполнять свои обязанности в сфере производства, составления отчетности и соблюдения законодательных требований. Однако коммуникация должна осуществляться и в более широком смысле, охватывая вопросы информирования о требованиях, обязанностях лиц и групп персонала и прочих важных вопросах.

Внутренняя коммуникация

Руководство распространяет конкретную и целенаправленную информацию о своих ожиданиях в отношении поведения сотрудников и их обязанностях. Такая информация представляет собой четкое заявление относительно философии управления рисками организации и подхода к воплощению в жизнь этой философии, а также четкого распределения полномочий сотрудников. Распространение информации о процессах и процедурах должно соответствовать желаемой корпоративной культуре и способствовать ее формированию.

Должна эффективно распространяться следующая информация:

- Важность и значимость эффективного управления рисками организации
- Цели организации
- Риск-аппетиты организации и допустимые уровни риска
- Общий язык рисков
- Функции и обязанности в процессе реализации и поддержки компонентов процесса управления рисками.

Все сотрудники, в частности сотрудники, отвечающие за важные аспекты оперативного и финансового управления, должны получить четкие инструкции от руководства о важности процесса управления рисками. Важными являются как ясность сообщения, так и эффективность доведения этого сообщения до работника. Сотрудники должны знать, каким образом их деятельность связана с работой других. Данное знание необходимо для определения проблемы, а также для выяснения причин и выработки действий по ее устранению. Сотрудники также должны знать, какое поведение является приемлемым и какое неприемлемым. Необходимо помнить о хорошо известных случаях умышленного искажения отчетности, когда менеджеры, под давлением требований о выполнении бюджетов, сознательно искажали производственные показатели. В ряде таких случаев эти сотрудники просто не были проинформированы о том, что такое искажение является незаконным, а также неприемлемым по многим другим соображениям. Этот пример подчеркивает важность способа коммуникации в рамках организации. Менеджер, инструктирующий своих подчиненных: «Выполните план, и мне не важно, как вы это сделаете», – может ненамеренно дезориентировать своих сотрудников.

Чаше всего проблемы могут быть своевременно обнаружены сотрудниками операционных отделов, ежедневно занимающихся решением вопросов по текущей деятельности организации. Следовательно, необходимы каналы коммуникации, позволяющие сотрудникам доводить информацию по рискам до сведения сотрудников других подразделений, департаментов и отделов, а также вверх по вертикали структуры управления организацией. Например, торговые представители или менеджеры, ведущие счета клиентов, могут узнать о важных потребностях клиентов относительно дизайна продукта, производственному персоналу может стать известно об особенностях производства, приводящих к повышению себестоимости готовой продукции, а персонал отдела закупок может столкнуться неэтичным поведением поставщиков в процессе

приобретения у них продукции. Сбои в коммуникации могут возникнуть в случае, если отдельные лица или подразделения не поощряются к предоставлению информации, важной для других сотрудников, или просто не имеют возможности сделать это. Сотрудникам может быть известно о существенных рисках, но они могут не желать или не иметь возможности сообщать об этом.

Для того чтобы такая информация дошла до сведения руководства, необходимо наличие открытых каналов передачи информации и безусловная готовность руководства воспринимать подобную информацию. Персонал должен быть уверен, что руководство действительно желает знать о проблемах и готово эффективно их решать. Большинство менеджеров осознают, что они должны избегать стремления «убить гонца, принесшего плохую весть». Однако озабоченные текущими проблемами, они могут не проявить должного внимания к сообщениям сотрудников о существенных вопросах. Но сотрудники немедленно реагируют на прямо высказанные или невысказанные свидетельства того, что руководитель не имеет времени или не заинтересован в разрешении обнаруженных сотрудниками проблем. Накапливая такие проблемы, невнимательный менеджер последним узнает, что канал коммуникации между ним и его сотрудниками фактически не действовал.

В большинстве случаев установленные в организации уровни подотчетности связаны между собой соответствующими каналами коммуникации. Однако в отдельных случаях может быть необходимо наличие отдельных каналов коммуникации в качестве резервного механизма на случай отсутствия эффективного функционирования обычных каналов. Многие компании устанавливают и информируют работников о наличии канала связи непосредственно через внутреннего аудитора, юрисконсульта или другого представителя руководства, имеющего доступ к совету директоров. Эти меры принимаются в дополнение к надзору со стороны совета директоров или аудиторского комитета. Законы и нормативные акты все чаще призывают компании к созданию таких механизмов. В связи с важностью данного канала коммуникации он абсолютно необходим для эффективного управления рисками организации. Без наличия открытых каналов коммуникации и желания руководителей выслушивать своих подчиненных движение информации вверх может быть заблокировано.

Отсутствие санкций за предоставление важной для руководства информации должно быть доведено до сведения всех сотрудников. Четкий ориентир задается наличием механизмов, поощряющих работников сообщать о подозрениях в нарушении кодекса корпоративной этики, и демонстрируемым отношением к персоналу, сообщавшему о таких нарушениях.

Соответствующий всеобъемлющий кодекс корпоративной этики в совокупности с тренингами для работников, постоянным распространением информации и наличием механизмов обратной связи, а также положительные примеры, подаваемые действиями высшего руководства, могут усилить значимость названных важных ориентиров.

Одним из наиболее важных каналов передачи информации является канал взаимодействия между руководством и советом директоров. Актуальная информация о показателях, рисках и функционировании процесса управления рисками организации, а также о других важных событиях и вопросах должна своевременно доводиться руководством до сведения совета директоров. Чем эффективнее процесс обмена информацией, тем эффективней совет директоров будет осуществлять свои функции контроля, оценки и выработки рекомендаций и указаний для руководства. Кроме того, наличие такого канала позволит совету директоров сообщать руководству, какая информация ему нужна, давать необходимые указания, а также обеспечит возможность взаимодействия между ними.

Внешняя коммуникация

Должная коммуникация должна осуществляться не только в рамках организации, но и выходить за ее пределы. По внешним каналам коммуникации клиенты и поставщики могут предоставить крайне важные сведения по характеристикам и качеству продукции или услуг, давая компании возможность реагировать на изменения спроса или меняющиеся потребительские предпочтения. Например, жалобы или запросы клиентов или поставщиков по поводу отгрузок, получения товара, выставления счетов или другой деятельности часто указывают на производственные проблемы, а возможно мошеннические или другие неправомерные действия. Руководство должно быть готово признать последствия таких обстоятельств, расследовать их и предпринять необходимые действия по устранению недостатков, концентрируя внимание на влиянии данных обстоятельств на финансовую отчетность и соблюдение законодательства, а также на достижение производственных целей.

Открытое распространение информации о риск-аппетите организации и допустимом уровне риска является важным особенно для организаций, связанных с другими компаниями единой логистической цепочкой, а также предприятий, занимающихся электронной коммерцией. В таких случаях руководство рассматривает, каким образом риск-аппетит и уровень допустимого риска организации соотносятся с соответствующими показателями ее партнеров по бизнесу с тем, чтобы преднамеренно не принимать на себя слишком высокий риск через своих партнеров.

Информация, предоставляемая акционерам, регулирующим органам, финансовым аналитикам и прочим внешним сторонам, представляет собой сведения, удовлетворяющие потребности внешних сторон и позволяющие им понимать обстоятельства и риски, связанные с деятельностью организации. Такие контакты должны быть своевременными, содержательными, относящимися к делу, а также соответствовать требованиям законодательства и регулирующих органов.

Желание руководства общаться с внешними сторонами – открыто и серьезно или же каким-то иным образом – тоже дает определенный ориентир работникам организации.

Средства коммуникации

Распространение информации может осуществляться в таких формах, как выпуск положений о политике, меморандумов, электронных сообщений, информации, размещаемой на доске объявлений, интернет-трансляций и видеообращений. В случае устной коммуникации – в больших группах, на совещаниях малых групп или встречах один на один – тон сообщения и язык жестов дают дополнительную информацию слушателям.

Способ коммуникации с персоналом сам по себе говорит о многом. Менеджеры должны помнить, что действия говорят больше, чем слова. А на действия менеджеров, в свою очередь, оказывает влияние история и культура организации, а также поведение их руководителей в аналогичных ситуациях в прошлом.

Организация, имеющая историю честной деятельности, корпоративная культура которой хорошо понимается всеми сотрудниками, скорее всего не будет иметь трудностей с информированием сотрудников о своих истинных целях. Организации, не имеющей таких традиций, придется приложить больше усилий для разработки способа донесения до сотрудников таких идей.

9. МОНИТОРИНГ

Краткое содержание главы: мониторинг управления рисками организации – это оценка наличия и функционирования компонентов процесса управления рисками на протяжении определенного времени. Мониторинг осуществляется в ходе текущей деятельности, путем проведения периодических проверок или же и тем и другим способом. Текущий мониторинг осуществляется в ходе обычной управленческой деятельности. Объем и частота периодических проверок зависят, главным образом, от оценки рисков и эффективности текущего мониторинга. О недостатках управления рисками организации сообщается руководству более высокого уровня, наиболее серьезные вопросы доводятся до сведения высшего руководства и совета директоров.



Процесс управления рисками организации меняется с течением времени. Меры по управлению риском, оправдывавшие себя в прошлом, могут стать неэффективными; средства контроля могут больше не отвечать текущим потребностям или перестать применяться; цели организации могут измениться. Причиной названных явлений может быть приход новых сотрудников, изменение структуры и направления развития организации или введение новых бизнес-процессов. В связи с этим руководству следует определять, является ли процесс управления рисками по-прежнему эффективным.

Мониторинг может осуществляться как в ходе текущей деятельности, так и путем проведения дополнительных периодических проверок. Механизмы управления рисками организации организованы, как правило, таким образом, чтобы обеспечивать самопроверку на постоянной основе, хотя бы в какой-то степени. Чем глубже и эффективней процесс текущего мониторинга, тем меньше проявляется потребность в проведении дополнительных проверок. Частота периодических проверок, предоставляющих руководству уверенность в эффективности процесса управления рисками, определяется по усмотрению руководства. При принятии решения о периодичности проверок внимание уделяется характеру, степени происходящих изменений и связанных с ними рисков, компетенции и опыту персонала, управляющего рисками и осуществляющего соответствующие контрольные процедуры, а также результатам текущего мониторинга. Обычно сочетание текущего мониторинга и периодических проверок обеспечивает поддержание эффективности процесса управления рисками организации в течение определенного времени.

Текущий мониторинг организован в режиме реального времени, оперативно адаптируется в соответствии с изменяющимися условиями и представляет собой неотъемлемую часть текущей деятельности организации. В результате он более эффективен, чем периодические проверки. Периодические проверки проводятся постфактум, поэтому проблемы обнаруживаются более оперативно, как правило, в ходе деятельности по текущему мониторингу. Тем не менее, многие организации, эффективно проводящие текущий мониторинг, систематически проводят периодические проверки процесса управления рисками. Организация, чувствующая потребность в проведении частых периодических проверок, должна рассмотреть необходимость надлежащей организации деятельности по текущему мониторингу.

Текущий мониторинг

Для мониторинга эффективности процесса управления рисками служат многие мероприятия, выполняемые в ходе обычной деятельности организации. Они взаимосвязаны с обычной деятельностью руководства, которая может включать анализ расхождений, сравнение информации из различных источников и разрешение неожиданных вопросов.

Текущая деятельность по мониторингу, как правило, выполняется линейными руководителями операционных подразделений или менеджерами вспомогательных функций, которые внимательно анализируют возможные последствия получаемой ими информации. Анализируя взаимосвязи происходящих событий, возникновение несоответствий и других возможных последствий, руководители по необходимости дают задания и отслеживают их выполнение, вовлекая в этот процесс других сотрудников с тем, чтобы принимать необходимые меры для устранения возникающих проблем. Текущий мониторинг следует отличать от деятельности, выполняемой в рамках обычных бизнес-процессов. Например, такие действия как утверждение операций, сверку остатков по счетам и выверку точности изменений, вносимых в главные файлы, являющиеся составными элементами информационных систем или процессов бухгалтерского учета, целесообразнее определить в качестве средств контроля.

Во Вставке 9.1 приведены примеры действий по текущему мониторингу.

Вставка 9.1

- *Менеджеры, проверяющие отчеты об операциях, используемые для текущего управления операционной деятельностью, могут заметить неточности или отклонения от предполагаемых результатов. Например, менеджеры по продажам, закупкам и производству, руководящие своими участками на уровне подразделения, дочернего предприятия и головного офиса и хорошо осведомленные о ситуации по этим направлениям деятельности, могут поставить под сомнение содержание отчетов, значительно отличающееся от их сведений о соответствующих операциях. Своевременное и полное обсуждение и разрешение разногласий по данным отклонениям повышает эффективность бизнес-процесса.*
- *Изменения информации о подверженных риску активах, используемой для оценки влияния потенциальных изменений конъюнктуры рынка на финансовое положение организации, отражают результаты представленных в отчетности финансовых операций, при этом внимание концентрируется на ожидаемых взаимосвязях.*
- *Сообщения, получаемые от внешних сторон, либо подтверждают созданную в компании информацию, либо указывают на наличие расхождений. Заказчики подтверждают данные выставленных счетов, оплачивая их. И наоборот, жалобы заказчиков в связи с выставленными счетами указывают на недостатки в системе обработки операций продажи. Аналогичным образом, отчеты инвестиционных менеджеров по прибылям, убыткам и доходам по ценным бумагам могут подтверждать или указывать на наличие несоответствий в учетных данных предприятия (или менеджера). Обзор страховой компанией политики и практики предприятия в области соблюдения техники безопасности предоставляет информацию по соблюдению соответствующих требований.*
- *Регулирующие органы обмениваются с руководством информацией по вопросам соблюдения законодательства и прочим вопросам, которые отражают функционирование процесса управления рисками организации.*
- *Внутренние и внешние аудиторы и консультанты регулярно предоставляют рекомендации по улучшению процесса управления рисками. Аудиторы могут уделять значительное внимание ключевым рискам и соответствующим способам реагирования, а также построению средств контроля. Они могут определить потенциальные недостатки и рекомендовать руководству альтернативные действия, сопровождаемые информацией, полезной в принятии решений по анализу соотношения затрат-выгод. Внутренние аудиторы или персонал, выполняющий аналогичные функции, могут оказать неоценимую помощь в проведении мониторинга деятельности организации.*

- *Обучающие семинары, совещания по планированию и прочие совещания предоставляют руководству важную информацию по эффективности процесса управления рисками. При этом часто возникают определенные вопросы, которые могут указывать на проблемы, связанные с повышенным риском.*
- *В ходе обычной деятельности по управлению менеджеры обсуждают с персоналом такие вопросы, как понимание кодекса корпоративной этики, определение рисков и проблемы, возникающие при функционировании средств контроля. Данные обсуждения подтверждают правильность функционирования элементов процесса управления рисками организации или выявляют проблемы, требующие внимания.*

Дополнительные проверки

Хотя текущий мониторинг, как правило, предоставляет важные сведения по эффективности отдельных компонентов управления рисками организации, время от времени необходимо взглянуть на систему свежим взглядом, концентрируясь непосредственно на эффективности всего процесса управления рисками. Это также предоставляет возможность оценить эффективность процедур текущего мониторинга.

Объем и периодичность проверок

Проверки процесса управления рисками могут различаться по объему и периодичности, в зависимости от значимости рисков, важности реагирования на риск и соответствующих контрольных процедур для управления рисками. Более приоритетные области риска и мероприятия по реагированию на риск, как правило, проверяются более часто. Проверка процесса управления рисками организации во всей полноте – которая обычно требуется менее часто, чем проверка отдельных его составляющих – может быть вызвана рядом причин: значительными изменениями стратегии или сменой руководства, приобретением или продажей частей организации, изменениями экономических или политических условий или изменением производственного процесса или методов обработки информации. При принятии решения о проведении полномасштабной проверки процесса управления рисками внимание следует уделять ее полезности с точки зрения формирования стратегии, а также эффективности управления значительными видами деятельности. Объем проверки также будет зависеть от того, какие категории целей – стратегические, операционные, в области составления отчетности или соблюдения законодательства – должны быть рассмотрены.

Лицо, проводящее проверку

Во многих случаях периодические проверки проводятся в форме самопроверки, во время которой лица, ответственные за конкретное подразделение или отдел, определяют эффективность процедур управления рисками в своей области. Например, руководитель подразделения руководит проверкой деятельности по управлению рисками в своем подразделении. Он лично оценивает деятельность по управлению рисками, связанную с принятием стратегических решений и достижением целей высокого уровня, а также компонентом внутреннего окружения. Лица, отвечающие за различные аспекты деятельности подразделения, оценивают эффективность компонентов управления рисками в своих сферах деятельности. Линейные руководители проверяют достижение операционных целей и целей соблюдения законодательства, а контролер подразделения рассматривает достижение целей составления отчетности. Результаты такой оценки затем изучаются высшим руководством в рамках проверки всех подразделений компании.

Внутренние аудиторы, как правило, осуществляют проверки в рамках своих обычных обязанностей либо по распоряжению высшего руководства, совета директоров, руководителя подразделения или дочернего предприятия. Кроме того, при оценке эффективности управления рисками руководство может использовать информацию, полученную от внешних аудиторов. По решению руководства для проведения любых проверок усилия внутренних и внешних аудиторов могут объединяться.

Процесс проверки

Проверка процесса управления рисками организации сама по себе представляет отдельный процесс. При всем различии подходов и методов он должен быть организованным и соответствовать некоторым базовым требованиям.

При проведении проверки проверяющий должен тщательно изучить каждую рассматриваемую процедуру и каждый компонент процесса управления рисками. Полезно сначала направить внимание на то, каким образом в идеале должно осуществляться управление рисками, т.е. на построение или организацию системы или процесса.

Проверяющий должен определить, как фактически работает система. Со временем процедуры, построенные определенным образом, могут измениться или прекратить выполняться вообще. При этом лица, отвечающие за описание всего процесса, могут быть не осведомлены о внедрении новых процедур, которые в таком случае остаются не описанными в существующей документации. Оценка эффективности функционирования может быть проведена путем обсуждений с сотрудниками, которые фактически осуществляют процесс управления рисками или тесным образом связаны с этим процессом, а также путем изучения документов о результатах работы либо путем осуществления нескольких процедур одновременно.

Проверяющий анализирует построение процесса управления рисками организации и результаты проведенных проверок. Проводится сравнительный анализ с установленными руководством стандартами по каждому компоненту, имеющий конечную цель определить, дает ли процесс управления рисками достаточную уверенность в том, что поставленные цели могут быть достигнуты.

Методология

Существует целый ряд методологий и способов такой проверки, включая использование вопросников, методов сравнительного анализа и построение блок-схем. Некоторые компании сравнивают свой процесс управления рисками с процессами других предприятий. Например, организация может оценивать свой процесс управления рисками в сравнении с предприятиями, имеющими высокую репутацию в области управления рисками. Сравнения могут проводиться напрямую с какой-либо другой компанией или под эгидой коммерческих или отраслевых объединений. Сравнительная информация может быть предоставлена другими организациями; кроме этого, помочь компании сравнить свой процесс управления рисками с другими компаниями может существование практики взаимных проверок друг друга, применяемой аналогичными компаниями в отдельных отраслях. Здесь необходимо сделать предостережение. При проведении сравнения необходимо учитывать различия, всегда существующие как в отношении целей, так и в отношении фактических обстоятельств ведения деятельности отдельными компаниями. Также необходимо принимать во внимание все восемь компонентов процесса управления рисками, а также присущие ему ограничения.

Документация

Масштаб документирования деятельности по управлению рисками варьируется в зависимости от размера организации, сложности организационной структуры и других аналогичных факторов. Более крупные организации обычно имеют письменное положение о политике, формализованные организационные схемы, должностные инструкции, рабочие инструкции, схемы информационных систем и так далее. В более мелких организациях обычно имеется значительно меньше документации. Многие аспекты управления рисками являются неформальными и незадокументированными, но они, тем не менее, регулярно выполняются и характеризуются высокой эффективностью. Данная деятельность может тестироваться таким же образом, как и задокументированные процедуры. Отсутствие документирования процесса управления рисками не означает, что он не является эффективным или не может быть проверен. В то же время, надлежащий уровень документации обычно повышает эффективность проводимых проверок.

Проверяющий может решить задокументировать сам процесс проверки. Он обычно исходит из существующей документации по процессу управления рисками. Как правило, такая документация дополняется другой документацией, а также описаниями анализа и тестов, проведенных при проверке.

Если руководство намерено сделать заявление об эффективности процесса управления рисками в организации для внешних сторон, то необходимо обеспечить разработку и хранение документации в поддержку данного заявления. Такая документация может оказаться полезной, если заявление впоследствии оспаривается.

Доведение до сведения руководства информации о недостатках

Информация о недостатках процесса управления рисками может быть получена из различных источников: они могут быть выявлены в ходе текущего мониторинга, проведения периодических проверок или в ходе контактов со сторонними организациями и лицами. Недостаток – это состояние процесса управления рисками организации, заслуживающее внимания и представляющее кажущийся, потенциальный или реальный дефект либо возможность улучшить процесс управления рисками с целью повышения вероятности достижения целей организации.

Источники информации

Одним из наилучших источников информации по недостаткам процесса управления рисками является сам процесс управления рисками. Непрерывный мониторинг деятельности организации, включая деятельность руководства и текущий контроль со стороны сотрудников, позволяет получить сведения от лиц, принимающих самое непосредственное участие в деятельности организации. Данные сведения поступают в режиме реального времени и также могут обеспечить оперативное определение недостатков. Такими источниками сведений о недостатках являются периодические проверки процесса управления рисками. Проверки, проводимые руководством, внутренними аудиторами или другими подразделениями, могут выявить области, требующие изменений.

Часто важную информацию по функционированию процесса управления рисками предоставляют внешние стороны. Это клиенты, поставщики и прочие лица, ведущие деятельность с организацией, внешние аудиторы и регулирующие органы. Сообщения внешних источников должны тщательно анализироваться на предмет их последствий для процесса управления рисками, и по результатам анализа должны предприниматься действия по устранению выявленных недостатков.

О чем должно сообщаться

Не существует универсального ответа на вопрос «О чем же должно сообщаться руководству?». Однако отдельные параметры существенной в этом отношении информации могут быть определены.

Все выявленные в управлении рисками организации недостатки, влияющие на ее способность разрабатывать и осуществлять свою стратегию, ставить и достигать поставленные цели, должны доводиться до сведения лиц, уполномоченных принимать необходимые меры. Характер сообщаемых вопросов должен варьироваться в зависимости от границ полномочий, в пределах которых могут действовать названные лица в возникающих обстоятельствах, и от их надзорных функций. При принятии решения о том, какая информация должна быть доведена до сведения руководства, необходимо оценить вероятные последствия, связанные с выявленным недостатком. При этом важно не только сообщить информацию о конкретной операции или событии, но и по-новому взглянуть на потенциально уязвимые процедуры.

В то же время можно возразить, что ни одна проблема не является настолько незначительной, чтобы расследование ее последствий было необязательным. Например, присвоение работником нескольких долларов для своего личного потребления, взятых из фонда наличных средств, не будет значительным с точки зрения размера суммы, а возможно и всего фонда. Таким образом, расследование данного события может не оправдать затраченного на него времени. Однако такой пример безнаказанности за присвоение средств предприятия может быть неверно истолкован работниками.

Помимо недостатков также должны сообщаться выявленные возможности, имеющие отношение к достижению целей организации.

Лица, которым следует направлять сообщения

Информация, формируемая в ходе текущей деятельности, обычно передается непосредственным руководителям через обычные каналы. Эти руководители, в свою очередь, доводят информацию до сведения своего начальства или руководителей своего ранга в других отделах организации. Таким образом, информация должна попасть к тому сотруднику, который уполномочен и должен принять по ней меры. Также должны существовать альтернативные каналы коммуникации для передачи конфиденциальной информации, такой как информация о неправомерных или ненадлежащих действиях. Выявленные недостатки в управлении рисками организации, в общем случае, должны сообщаться не только руководителю соответствующего отдела или лицу, отвечающему за конкретную процедуру, но и руководителю, как минимум, следующего уровня по отношению к такому лицу. Руководителю более высокого уровня следует предоставлять необходимую поддержку или надзор в отношении принятия мер по исправлению недостатков, при этом он должен иметь возможность взаимодействовать с другими лицами в организации, деятельность которых может быть затронута предпринимаемыми мерами. Когда обнаруженные недостатки затрагивают другие части организации, сообщения также должны направляться в другие подразделения руководству достаточно высокого уровня для обеспечения принятия надлежащих мер.

Требования к предоставляемой информации

Предоставление необходимой информации по недостаткам процесса управления рисками надлежащей стороне является чрезвычайно важным. Должен быть установлен порядок, определяющий информацию, необходимую на каждом конкретном уровне для эффективного принятия решений.

Такой порядок предусматривает общее правило, согласно которому менеджер должен получать информацию, затрагивающую действия или поведение персонала в сфере его ответственности, а также информацию, необходимую для достижения конкретных целей. Генеральный директор, как правило, желает получать информацию, например, о серьезных нарушениях политики и процедур. Он также желает иметь обосновывающие данные по вопросам, которые имеют значительное финансовое влияние или стратегические последствия или могут повредить репутации организации.

Высшие руководители должны быть проинформированы о недостатках процесса управления рисками и контроля, затрагивающих их подразделения. В качестве примеров можно привести случаи недостаточной защищенности активов, имеющих определенный уровень стоимости, отсутствия необходимой квалификации работников или ненадлежащего проведения выверки важной финансовой информации. Менеджеры должны получать более подробную информацию о недостатках в своих подразделениях по мере продвижения вниз по инфраструктуре организации.

Начальники определяют порядок предоставления отчетов для подчиненных. Степень конкретики варьируется, как правило, возрастая на более низких уровнях организации. Установление чрезмерно строгих процедур предоставления отчетности может препятствовать эффективной отчетности, однако если будет обеспечена достаточная гибкость, четкие процедуры могут повысить ее качество.

Стороны, которые должны быть уведомлены о недостатках, иногда устанавливают специальные указания относительно того, какая информация должна быть предоставлена. Например, совет директоров или аудиторский комитет могут требовать от руководства или внутреннего или внешнего аудитора информирования только о недостатках, которые отвечают заданному уровню серьезности или важности.

10. ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ

Краткое содержание главы: Каждый сотрудник несет ту или иную ответственность за управление рисками организации. Полную ответственность несет генеральный директор, который и является «владельцем» данного бизнес-процесса. Прочие руководители обеспечивают поддержку политики в области управления рисками, поддержание рисков в пределах риск-аппетита, управляют рисками в рамках своей компетенции, учитывая допустимые уровни риска. Другие сотрудники отвечают за реализацию политики управления рисками в соответствии с установленными процедурами. Контроль за управлением рисками организации обеспечивается советом директоров. Ряд сторонних организаций постоянно предоставляют информацию, полезную при осуществлении управления рисками организации, однако эти лица не несут ответственности за эффективность этой информации для данной компании.

Управление рисками организации осуществляется целым рядом сторон, каждая из которых выполняет важные обязанности. Совет директоров (непосредственно или через свои комитеты), руководство, внутренние аудиторы и прочий персонал все вносят значительный вклад в управление рисками. Прочие стороны, такие как внешние аудиторы и регулирующие органы, иногда также ассоциируются с управлением рисками и внутренним контролем. В то же время существует различие между лицами, являющимися частью процесса управления рисками организации, и лицами, не являющимися его частью, действия которых, тем не менее, могут оказывать влияние на процесс управления рисками или иным образом содействовать организации в достижении ее целей. При этом прямое или косвенное содействие организации в достижении ее целей не делает соответствующую внешнюю сторону частью процесса управления рисками и не возлагает на нее ответственности за управление рисками организации.

Персонал организации

Совет директоров, руководство, должностные лица, отвечающие за управление рисками, финансовые руководители, внутренние аудиторы и фактически каждый работник вносят вклад в эффективное управление рисками организации.

Совет директоров

Совет директоров дает рекомендации и указания руководству, которое ему подотчетно. Выбирая руководство, совет директоров играет значительную роль в определении ожиданий относительно честности и этических ценностей и проверяет соответствие руководителей ожиданиям в ходе осуществления своих контрольных функций. Аналогичным образом, решая определенные ключевые вопросы, совет директоров участвует в определении стратегии, постановке общих целей и распределении ресурсов.

Контрольные функции совета директоров в отношении управления рисками организации включают:

- определение того, в какой степени руководство смогло реализовать эффективное управление рисками в организации;
- получение информации о риск-аппетите организации и соблюдении установленных лимитов;
- оценка полного портфеля рисков организации и его сравнение с уровнем риск-аппетита;
- получение информации о наиболее значительных рисках и мерах, принимаемых руководством в отношении них.

Совет директоров является составной частью компонента внутренней среды и должен иметь надлежащий состав и цели деятельности с тем, чтобы управление рисками организации было максимально эффективным.

Члены эффективно действующего совета директоров должны быть объективными, активными и внимательными людьми. Они должны с практической точки зрения понимать деятельность организации и условия работы в ней и выделять необходимое время для выполнения своих обязанностей. По необходимости они используют ресурсы для проведения специальных расследований и налаживают открытое и ничем не ограниченное взаимодействие с внутренними аудиторами, внешними аудиторами и юрисконсультом.

Для выполнения своих обязанностей совет директоров организует соответствующие комитеты. Назначение и сфера деятельности комитетов могут различаться в разных организациях, хотя обычно создаются номинационный комитет/комитет по корпоративному управлению, комитет по вознаграждениям и аудиторский комитет, исследующие соответствующие элементы процесса управления рисками. Например, номинационный комитет определяет и рассматривает характеристики потенциальных кандидатов в члены совета директоров, а комитет по вознаграждениям рассматривает адекватность систем вознаграждения, достигая компромисса между привлекательностью программ мотивации и устранением искушения манипулировать показателями, определяющими размер вознаграждения. Аудиторский комитет играет непосредственную роль в обеспечении достоверности внешней отчетности и должен учитывать основные риски, касающиеся составления достоверной финансовой отчетности. Таким образом, совет директоров и его комитеты представляют собой важный элемент процесса управления рисками.

Руководство

Ответственность за все виды деятельности организации, включая управление рисками, несет руководство. Естественно, руководители различных уровней выполняют различные обязанности по управлению рисками. Они изменяются, часто в значительной степени, в зависимости от характеристик организации.

В любой организации лицом, отвечающим в конечном итоге за управление рисками, является генеральный директор. Одна из главных задач генерального директора – обеспечить наличие позитивного внутреннего окружения внутри организации. Больше чем кто-либо другой генеральный директор задает общий тон на высшем уровне, который оказывает влияние на факторы, определяющие внутреннее окружение и компоненты процесса управления рисками. Генеральный директор также может влиять на совет директоров, воздействуя на определение новых кандидатов в члены совета директоров, а также на привлекательность участия в совете директоров для потенциальных его кандидатов. Кандидаты в члены совета директоров при принятии решения о согласии занять данную должность более тщательно изучают вопрос честности высшего руководства и его этических ценностей. Потенциальные директора также изучают вопрос о том, имеется ли в системе управления рисками организации обязательный фундамент в виде честности и этических ценностей, обеспечивающий ее эффективность.

В обязанности генерального директора входит контроль за наличием всех компонентов управления рисками организации. В целом, в эту функцию входят:

- постановка задач перед высшим руководством и определение путей решения этих задач. Совместно с высшими руководителями генеральный директор формулирует цели, принципы и основные правила деятельности, которые формируют основу управления рисками в организации. Генеральный директор и высшее руководство определяют стратегические цели, стратегию и формулируют цели высокого уровня для всей организации. Кроме того, они разрабатывают общую политику, философию управления рисками, определяют риск-аппетит организации и культуру отношения к рискам. Они решают вопросы, связанные с организационной структурой, содержанием и доведением до сведения всех заинтересованных сторон политики организации, типом систем планирования и отчетности, которые будет использовать организация;

- регулярные встречи с руководителями, отвечающими за основные направления деятельности – продажи, маркетинг, производство, закупки, финансы, управление кадрами, – для оценки того, насколько они справляются со своими обязанностями, включая управление рисками. Генеральный директор получает информацию о рисках, существующих на их направлениях работы, мерах по реагированию на риски и улучшению процедур контроля, а также по ходу идущих в этом направлении работ. Для выполнения данной функции генеральный директор должен четко определить, какая информация ему нужна.

Обладая этой информацией, генеральный директор способен контролировать деятельность и риски с учетом риск-аппетита организации. В случае если появляющиеся обстоятельства, риски, результаты реализации стратегии или предполагаемые действия указывают на потенциальное несоответствие уровню риск-аппетита, генеральный директор предпринимает необходимые шаги для восстановления такого соответствия или обсуждает с советом директоров будущие действия по устранению такой ситуации или необходимости корректировки уровня риск-аппетита.

Управление рисками, относящимися к достижению целей подразделений, является обязанностью соответствующих руководителей. На основе стратегии они определяют события и конкретные действия, выявляют и оценивают риски и реализуют меры, направленные на их снижение. В их функцию также входит реализация компонентов управления рисками, относящихся к их сфере ответственности, и обеспечение соответствия допустимым уровням риска. В данном случае имеет место каскадное распределение обязанностей, когда каждый руководитель является фактически генеральным директором в своей функциональной области.

Высшие руководители обычно передают ответственность за отдельные процедуры управления рисками менеджерам отдельных бизнес-процессов, функций или департаментов. Соответственно данные менеджеры обычно принимают большее практическое участие в определении конкретных процедур управления рисками, касающимися достижения целей подразделения, разрабатывая методы определения возможных событий, оценки рисков, способы реагирования на риск, например, разрабатывают процедуры закупки сырья или принятия новых клиентов. Они также предоставляют рекомендации по соответствующим средствам контроля, отслеживают их применение и встречаются с руководством более высокого уровня, информируя его о функционировании средств контроля.

Для этого может потребоваться расследование внешних событий или условий, ошибок при вводе данных или операций, представленных в отчетах о недостатках, изучение причин отклонений от утвержденных бюджетов расходов департаментов, отслеживание невыполненных заказов клиентов или отсутствующих позиций запасов продукции. Значительные вопросы, относящиеся к конкретной операции или указывающие на наличие более крупной проблемы, сообщаются на более высокие уровни организации.

Функции, связанные с управлением персоналом, такие как отдел кадров, юридический отдел, играют важную вспомогательную роль в построении эффективных компонентов процесса управления рисками организации. Отдел кадров может разрабатывать и помогать в реализации обучающих программ по кодексу корпоративной этики организации и прочим общим вопросам политики, во многих случаях проводимых с учетом специфики основных хозяйственных подразделений. Юридический отдел предоставляет информацию линейным руководителям по новому законодательству и нормативным актам, затрагивающим политику операционной деятельности, и он же или специалисты по обеспечению соблюдения законодательства предоставляют основную информацию о соответствии планируемых операций или процедур юридическим и этическим требованиям.

Каждый руководитель имеет не только полномочия, но и несет ответственность за свою работу. Каждый руководитель должен отвечать перед вышестоящим начальством за свой участок управления рисками организации, при этом генеральный директор отвечает непосредственно перед советом директоров. Хотя руководство различных уровней имеет четкие обязанности и функции, связанные с управлением рисками, его действия должны быть объединены в единый процесс управления рисками организации.

Директор по управлению рисками

В отдельных компаниях существует представитель, координирующий управление рисками на предприятии. Директор по управлению рисками – в некоторых организациях называемый директором по рискам или менеджером по управлению рисками – работает совместно с другими менеджерами по организации эффективного управления рисками на подотчетных им участках. Директор по управлению рисками назначается генеральным директором и наделяется необходимыми полномочиями для реализации процесса управления рисками на всем предприятии, включая дочерние компании, департаменты, отделы и группы. Директор по управлению рисками может нести ответственность за контроль выполнения действий и содействие другим менеджерам в предоставлении отчетности по рискам наверх, вниз и по горизонтальным линиям коммуникации. Директор по управлению рисками также может выступать в качестве дополнительного канала предоставления информации руководству.

Некоторые компании передают данные обязанности одному из высших руководителей, например финансовому директору, генеральному юрисконсульту, директору по внутреннему аудиту или директору по соблюдению законодательства; другие считают, что важность и широта данной функции требуют назначения отдельного лица и выделения специальных ресурсов.

Компании приходят к выводу, что наиболее успешно данная роль выполняется в случае четкого выделения ее в качестве функции по управлению персоналом, касающейся предоставления поддержки линейному менеджменту. Для обеспечения эффективности процесса управления рисками организации линейные руководители должны нести основную ответственность и быть подотчетны за управление рисками в соответствующих областях.

Функции директора по управлению рисками могут включать:

- определение политики управления рисками организации, включая определение функций и обязанностей, участие в постановке задач;
- определение общих рамок ответственности и полномочий в сфере управления рисками в подразделениях организации;
- обучение в сфере управления рисками, включая содействие в развитии практических навыков в сфере управления рисками, оказание помощи менеджерам в приведении мер по управлению рисками в соответствие с допустимым уровнем риска предприятия, а также разработка соответствующих контрольных процедур;
- содействие интеграции процесса управления рисками и других процессов, связанных с планированием и управлением бизнесом;
- разработка терминологии в области управления рисками, включая термины, в которых описывается вероятность и влияние рисков, общие категории рисков;
- содействие менеджерам в разработке порядка составления отчетности, включая определение пороговых количественных и качественных показателей, а также осуществление контроля за процессом составления отчетности;
- подготовка отчетов для генерального директора о ходе работы, трудностях и рекомендуемых действиях по их устранению, по мере необходимости.

Финансовые руководители

Особую значимость для деятельности по управлению рисками имеют финансовые руководители и руководители финансово-контрольных подразделений, деятельность которых охватывает все операционные и хозяйственные подразделения организации, а также персонал этих финансовых подразделений. Данные финансовые руководители, как правило, участвуют в составлении бюджетов и планов для всей организации, они отслеживают и анализируют показатели, часто с точки зрения достижения операционных целей, целей подготовки отчетности и выполнения требований законодательства. Данные виды деятельности составляют часть функций центральной или головной организации, однако, обычно такие руководители несут также общую ответственность за контроль деятельности подразделений и дочерних предприятий. В данной связи финансовый директор, главный бухгалтер, контролер и прочие должностные лица финансового подразделения играют центральную роль в практической реализации процесса управления рисками организации. Они играют важную роль в предотвращении и обнаружении мошенничества с финансовой отчетностью. Будучи членом высшего руководства, финансовый директор формирует принципы этического поведения организации, несет значительную ответственность за достоверность финансовой отчетности и оказывает влияние на принципы построения, внедрения и мониторинга систем составления отчетности компании.

При рассмотрении компонентов управления рисками организации становится ясно, насколько важную роль играют финансовый директор и персонал финансового подразделения. Данное лицо является ключевой фигурой при постановке целей, определении стратегий, анализе рисков и принятии решений по управлению изменениями, влияющими на организацию. Финансовый директор участвует в принятии решений, направляет работу по их выполнению и контролирует результаты.

Таким образом, финансовый директор должен являться равноправным участником процесса управления рисками наряду с другими функциональными руководителями. Любая попытка руководства ограничить круг его полномочий, например, свести их к подготовке финансовой отчетности и управлению финансами, может негативно сказаться на способности организации достигать успеха.

Внутренние аудиторы

Внутренние аудиторы играют одну из ведущих ролей в деле оценки эффективности управления рисками и в разработке рекомендаций по его оптимизации. Стандарты, установленные Институтом внутренних аудиторов, указывают, что в объем внутреннего аудита должен входить аудит систем управления рисками и систем контроля. Данные функции включают оценку достоверности финансовой отчетности, эффективности деятельности и соблюдения применимого законодательства и нормативных актов. При выполнении своих обязанностей внутренние аудиторы оказывают содействие руководству и совету директоров или аудиторскому комитету путем изучения, оценки, составления отчетов и предоставления рекомендаций по повышению адекватности и эффективности процесса управления рисками организации.

Стандарты Института внутренних аудиторов также определяют роль службы внутреннего аудита, четко указывая на то, что внутренние аудиторы должны быть объективны в отношении проверяемой ими деятельности. Такая объективность должна подтверждаться их положением и полномочиями в рамках организации и подбором кандидатов на должности внутренних аудиторов. Должное положение и полномочия в рамках организации подразумевают подотчетность лицу, имеющему достаточные полномочия по обеспечению должного охвата аудитом, рассмотрения его результатов и реагирования; выбор и смещение с должности руководителя службы внутреннего аудита только по согласованию с советом директоров или аудиторским комитетом; доступ внутренних аудиторов к совету директоров или аудиторскому комитету, и полномочия по отслеживанию устранения недостатков и выполнения рекомендаций.

Прочий персонал организации

Все сотрудники организации в какой-то мере отвечают за управление рисками, поэтому данные функции должны быть явно или неявно включены в должностные обязанности каждого сотрудника. Данное положение верно с двух точек зрения.

- Практически все сотрудники играют ту или иную роль в управлении рисками. Они могут формировать информацию, используемую при определении или оценке рисков, или предпринимать иные действия, необходимые для управления рисками организации. Тщательность, с которой выполняются эти действия, непосредственно сказывается на эффективности управления рисками организации.
- Все сотрудники должны способствовать обмену информацией и коммуникациям в рамках процесса управления рисками. Так, сотрудники должны доводить до сведения вышестоящего руководства информацию о любых возникающих проблемах, несоблюдении кодекса корпоративной этики или нарушении политики, а также незаконных действиях. Управление рисками в организации зависит от системы сдерживающих факторов и противовесов, включающей разграничение обязанностей, а также правильного отношения персонала. Работники должны понимать необходимость противостоять попыткам вышестоящих сотрудников вовлечь их в неправомерные действия, также должны иметься каналы, отличные от обычных каналов подотчетности, позволяющие работникам сообщать о таких обстоятельствах.

Управление рисками организации – это забота каждого, и функции и обязанности всех сотрудников должны быть четко прописаны и эффективно доведены до их сведения.

Внешние стороны

Вклад в достижение целей организации могут внести внешние стороны, иногда предпринимая шаги, параллельные действиям, реализуемым внутри организации. В других случаях внешние стороны могут предоставлять информацию, полезную для организации в осуществлении деятельности по управлению рисками.

Внешние аудиторы

Внешние аудиторы предоставляют руководству и совету директоров уникальную, независимую и объективную точку зрения, которая может способствовать достижению целей организации в области внешней финансовой отчетности, а также прочих целей.

При проведении аудита финансовой отчетности аудитор выражает мнение о достоверности финансовой отчетности в соответствии с общепринятыми стандартами бухгалтерского учета, участвуя, таким образом, в достижении целей организации, касающихся внешней финансовой отчетности. Проводя аудит финансовой отчетности, аудитор может внести еще больший вклад в достижение данных целей, предоставляя информацию, полезную руководству с точки зрения управления рисками. Такая информация включает:

- наблюдения, сделанные в ходе проведения аудита, аналитические сведения и рекомендации относительно мер, необходимых для достижения поставленных целей;
- наблюдения в отношении недостатков процессов управления рисками и контроля, привлечших внимание аудитора, а также рекомендации по устранению недостатков.

Такая информация во многих случаях относится не только к деятельности по составлению отчетности, но также связана с постановкой стратегии, ведением операций и соблюдением законодательства, а следовательно, может внести значительный вклад в достижение организацией целей в каждой из этих областей. Информация предоставляется руководству и в зависимости от ее значимости совету директоров или аудиторскому комитету.

Важно признавать, что аудит финансовой отчетности сам по себе обычно не ориентирован на вопросы управления рисками, и в любом случае не ведет к формированию аудитором заключения по процессам управления рисками организации. В то же время законодательство и нормативные акты требуют от аудитора проведения проверки утверждений компании, касающихся внутреннего контроля за составлением финансовой отчетности, а также обоснованности данных утверждений; объем работ в данном направлении будет значителен, при этом, вероятно, будет получена дополнительная информация и гарантии относительно эффективности управления рисками.

Законодательные и регулирующие органы

Законодательные и регулирующие органы оказывают влияние на процессы управления рисками многих организаций, устанавливая требования к созданию механизмов управления рисками или систем внутреннего контроля либо проводя проверки отдельных организаций. Многие из соответствующих законов и нормативных актов рассматривают главным образом риски и контрольные процедуры, касающиеся составления финансовой отчетности. Однако некоторые законы, в частности, регулирующие деятельность государственных организаций, – также направлены на достижение операционных целей и целей соблюдения законодательства. Для многих организаций давно установлены и действуют требования о наличии внутреннего контроля. Например, открытые акционерные компании США обязаны создать и поддерживать системы внутреннего контроля за ведением бухгалтерского учета, удовлетворяющие определенным критериям. Недавно принятое законодательство требует от высшего руководства компаний, акции которых обращаются на бирже, выпуска отдельного отчета об эффективности системы внутреннего контроля за финансовой отчетностью, а также подтверждения данного отчета аудитором.

Некоторые регулирующие органы проводят прямую проверку организаций, в отношении которых они осуществляют надзорные функции. Например, банковские ревизоры федерального уровня и уровня штатов проводят ревизию деятельности банков и часто направляют свое внимание на вопросы управления рисками банков и системы внутреннего контроля. Данные органы предоставляют рекомендации и предпринимают действия по обеспечению соблюдения закона.

Таким образом, законодательные и регулирующие органы оказывают влияние на управление рисками организации двумя способами. Они определяют правила, предоставляющие руководству стимул стремиться к тому, чтобы системы управления рисками и контроля соответствовали минимальным требованиям законодательства и нормативных актов, а по результатам изучения деятельности конкретной организации предоставляют информацию, полезную с точки зрения управления рисками, а также рекомендации и в некоторых случаях указания о необходимости изменений.

Стороны, взаимодействующие с организацией

Заказчики, поставщики, партнеры по бизнесу и прочие стороны, ведущие операции с организацией, являются важным источником информации, используемой в деятельности по управлению рисками. Информация может быть самой разнообразной: о появлении спроса на новые продукты или услуги, расхождениях в выставленных счетах или отгруженных товарах, проблемах качества или действиях персонала, не соответствующих стандартам честности и этики. Данная информация может быть чрезвычайно важной для организации при достижении стратегических, операционных целей, целей в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства. У организации должны иметься механизмы получения такой информации и реагирования на нее. Необходимые меры включают не только способ урегулирования сообщенной ситуации, но также расследование причины возникновения проблемы и устранение этой причины.

Помимо заказчиков и поставщиков в надзоре за достижением целей организации также могут участвовать и другие стороны, например кредиторы. Так, банк может требовать от предприятия предоставления отчетов по поддержанию определенных показателей в связи с получением ссуд. Он также может рекомендовать соблюдение определенных показателей деятельности или других желаемых параметров или введение некоторых контрольных процедур.

Сторонние поставщики услуг

Многие организации поручают сторонним организациям выполнение отдельных своих хозяйственных функций. К таким функциям могут относиться административные, финансовые функции или внутренние операции. Целью их передачи сторонним организациям является получение доступа к расширенным возможностям, открываемым сторонними организациями, и снижение стоимости таких услуг.

Финансовый институт может передать сторонней организации процесс проверки ссуд, технологическая компания – эксплуатацию и техническое обслуживание систем обработки данных, розничное предприятие – функции внутреннего аудита. Несмотря на то, что данная деятельность выполняется от имени и по поручению организации внешними сторонами, руководство несет ответственность за управление соответствующими рисками и должно реализовать программу мониторинга такой деятельности.

Финансовые аналитики, рейтинговые агентства, СМИ

Финансовые аналитики и рейтинговые агентства учитывают множество факторов, определяющих ценность организации как объекта инвестиций. Они анализируют стратегию и цели руководства, финансовую отчетность за прошлые периоды и перспективную финансовую информацию, действия, предпринимаемые в ответ на изменение условий в экономике и на рынке, потенциал успеха в краткосрочной и долгосрочной перспективе, сравнивают показатели компании с отраслевыми показателями и результатами аналогичных компаний. Средства массовой информации, в частности финансовые журналы, также могут проводить аналогичный анализ.

Расследования и мониторинг, проводимые данными сторонами, могут предоставить данные о восприятии показателей организации со стороны, отраслевых и экономических рисках организации, инновационных стратегиях ведения бизнеса и финансовой деятельности, которые могут улучшить показатели, а также отраслевых тенденциях. Данная информация иногда предоставляется организации напрямую в ходе личных встреч между названными субъектами и руководством, а иногда предоставление информации происходит опосредованно – в аналитических данных, составляемых для инвесторов, потенциальных инвесторов и широкой общественности. В любом случае руководство должно учитывать наблюдения и сведения финансовых аналитиков, рейтинговых агентств и СМИ, которые могут помочь в укреплении процесса управления рисками.

11. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Краткое содержание главы: Эффективный процесс управления рисками организации, как бы хорошо он ни был организован и как бы хорошо ни функционировал, предоставляет совету директоров и руководству только достаточную (но не полную) степень уверенности относительно достижения целей организации. На достижение целей оказывают влияние ограничения, присущие всем процессам управления. К ним можно отнести действие человеческого фактора, например, возможность того, что решения, принятые людьми, могут оказаться ошибочными. Помимо этого, средства контроля могут оказаться бесполезными в случае сговора двух или более лиц, а менеджеры могут пренебречь процедурами управления рисками или превысить свои полномочия. Другим ограничивающим фактором можно считать необходимость учитывать относительные затраты и выгоды, связанные с реагированием на риск.

По мнению некоторых наблюдателей, процесс управления рисками организации, включающий систему внутреннего контроля, дает гарантию успешной деятельности организации, то есть достижения целей на постоянной основе. Данное мнение является ошибочным.

При рассмотрении ограничений процесса управления рисками организации необходимо учитывать три фактора:

- во-первых, риски относятся к будущему, которое по умолчанию является неопределенным;
- во-вторых, управление рисками организации – даже эффективное управление рисками – осуществляется на различных уровнях и в отношении различных целей. В отношении стратегических и операционных целей управление рисками может помочь в обеспечении того, что руководство и совет директоров, выполняющие функцию надзора, будут своевременно проинформированы о том, насколько организация продвинулась по пути их достижения. Однако оно не может предоставить даже достаточного уровня уверенности в том, что сами по себе цели будут достигнуты;
- в-третьих, управление рисками не может дать абсолютной гарантии в отношении любых категорий целей.

Первое ограничение отражает тот факт, что никто не может с точностью предсказать будущее. Второе касается признания того, что некоторые события просто находятся за пределами контроля со стороны руководства. Третьи имеют отношение к реальности того, что ни один процесс не будет всегда функционировать таким образом, как задумано.

Достаточный уровень уверенности или «разумная гарантия» не означает, что управление рисками организации часто не достигает поставленных перед ним целей. Обеспечить разумную гарантию позволяет множество факторов, действующих как по отдельности, так и в совокупности. Кумулятивный эффект мероприятий по управлению рисками, отвечающих множеству целей, равно как и универсальный характер средств внутреннего контроля, снижают риск того, что организация может не достичь своих целей. Кроме того, на достижение целей деятельности организации направлена обычная повседневная деятельность и функции сотрудников на различных уровнях. В большинстве организаций, отличающихся высоким качеством управления, регулярно проводится оценка степени достижения стратегических и тактических целей, стабильно обеспечивается соблюдение требований законодательства и на постоянной основе организована подготовка достоверной отчетности. Однако событие, ошибка или упущение при составлении отчетности, которые невозможно проконтролировать, все равно могут возникнуть. Иными словами, даже эффективная система управления рисками может дать сбой. Разумная гарантия не является абсолютной гарантией.

Субъективность суждения

Эффективность управления рисками организации ограничена субъективными возможностями принятия решений. Решения должны приниматься на основе мнения, имеющегося на соответствующий момент, исходя из доступной информации и необходимости обеспечить функционирование организации. По окончании процесса может быть обнаружено, что некоторые решения привели к результатам, далеким от желаемых, и, возможно, требуют пересмотра.

Сбой

Хорошо спроектированная система управления рисками может дать сбой. Персонал может неправильно истолковать инструкции. Может быть вынесено неверное решение на основе неверного суждения. Могут возникнуть ошибки по причине небрежности, рассеянности или усталости. Сотрудник бухгалтерии, ответственный за отслеживание расхождений в учете, может просто забыть проверить определенные операции или не провести расследование достаточно подробно, чтобы сделать необходимые корректировки. Временный персонал, выполняющий контрольные функции в период отпусков или больничных постоянных работников, может оказаться неспособным выполнить их правильно. Изменения в систему могут быть внесены до обучения персонала методам реагирования на признаки некорректного функционирования.

Сговор

Сговор двух или более лиц может привести к сбоям системы управления рисками. Лица, действующие совместно с целью совершения правонарушения и сокрытия своего действия, во многих случаях способны изменить финансовые данные или другую управленческую информацию таким образом, что это не будет обнаружено системой управления рисками организации. Например, может возникнуть сговор между работником, выполняющим важную контрольную функцию, и заказчиком или поставщиком, или другим работником. Коммерческие или производственные руководители нескольких уровней могут действовать согласованно, обходя контрольные процедуры, чтобы представить в отчетности результаты, соответствующие бюджетам или схемам стимулирования.

Затраты и выгоды

Как обсуждалось в главе «Оценка риска», ограничения по использованию ресурсов существуют всегда, и менеджеры должны учитывать относительные затраты и выгоды, связанные с принятыми решениями, в том числе относящимися к деятельности по реагированию на риск.

При определении того, должно ли предприниматься конкретное действие или устанавливаться конкретное средство контроля, наряду с соответствующими затратами должен учитываться риск и потенциальные последствия его отсутствия для организации. Например, введение сложных процедур контроля за уровнем запасов сырья может не окупиться, если стоимость сырья, используемого в процессе производства, низка, материалы не подвержены порче, существуют доступные источники поставок и достаточно места для хранения.

Затраты и выгоды внедрения средств определения событий и оценки рисков и соответствующих им способов реагирования, и средств контроля оцениваются с различной степенью точности в зависимости от характеристик предприятия. Задача заключается в том, чтобы определить оптимальное соотношение. Наличие избыточного контроля, как и выделение ценных ограниченных ресурсов для контроля за незначительными рисками, являются слишком затратными и непродуктивными решениями. При размещении заказа клиент не будет мириться с чрезмерно сложными или длительными процедурами согласования. Банк, заставляющий кредитоспособных потенциальных заемщиков преодолевать немыслимые препятствия, не сможет выдать достаточное число ссуд. С другой стороны, недостаток контроля представляет собой неразумный риск и открывает возможность возникновения безнадежной задолженности. В условиях высокой конкуренции необходимо обеспечить надлежащий баланс между затратами и выгодами. Поэтому,

несмотря на трудности сравнения затрат и выгод, деятельность организаций в этом направлении должна продолжаться.

Пренебрежение процедурами со стороны руководства

Процесс управления рисками может быть эффективен лишь настолько, насколько эффективны действия людей, ответственных за его функционирование. Даже в эффективно управляемой и контролируемой организации, характеризующейся высоким уровнем честности и информированности о рисках и контроле, имеющей альтернативные каналы коммуникации и активный и информированный совет директоров, а также установленный процесс корпоративного управления, менеджер все же способен пренебречь требованиями управления рисками. Ни одна система управления или контроля не является безупречной, и лица, имеющие криминальные намерения, будут пытаться нарушить правила. В то же время эффективное управление рисками улучшит способность организации предотвращать и обнаруживать случаи пренебрежения контрольными процедурами.

Термин «пренебрежение процедурами со стороны руководства» используется для обозначения неприменения установленной политики или процедур в незаконных целях – личной выгоды, или неадекватно завышенного представления финансового положения организации, или для создания видимости соблюдения законов. Менеджер подразделения или член высшего руководства может пренебречь процедурами управления рисками по многим причинам: чтобы увеличить показатели выручки для сокрытия непредвиденного снижения доли на рынке; для завышения прибыли в соответствии с завышенным бюджетом; для повышения рыночной стоимости предприятия перед публичным размещением акций или продажей компании; для выполнения прогнозов по объему продаж или прибыли с тем, чтобы увеличить премиальные выплаты, привязанные к показателям деятельности, или стоимость опционов на акции; для сокрытия нарушений в соглашениях об обязательствах; или для сокрытия несоблюдения законодательных требований. Пренебрежение процедурами включает предоставление намеренно искаженной информации банку, юрисконсультам, аудиторам и поставщикам, а также намеренное выставление фальшивых документов, таких как заказы на закупку или счета за приобретенный товар.

Пренебрежение процедурами управления рисками со стороны руководства не следует путать с вмешательством руководства в процесс управления рисками, которое представляет собой отход руководства от предписанной политики или процедур в законных целях. Вмешательство руководства необходимо для разрешения единичных и нестандартных ситуаций или операций, которые в другом случае могут быть обработаны неподходящим образом. Предусмотреть возможность вмешательства руководства необходимо, поскольку ни один процесс не может быть разработан таким образом, чтобы учитывать все возможные риски и обстоятельства. Действия руководства по вмешательству в процесс управления рисками, как правило, являются открытыми и обычно документируются или иным образом раскрываются соответствующему персоналу. Действия по пренебрежению контрольными процедурами обычно не документируются и не раскрываются с целью их сокрытия.

12. ЧТО СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ

Действия, которые могут быть предприняты в результате изучения данного отчета, зависят от должности и функций соответствующих сторон.

- *Совет директоров.* Члены совета директоров должны по мере необходимости обсуждать с высшим руководством состояние управления рисками в организации и осуществлять соответствующий надзор. Совет директоров также должен создать условия, при которых механизмы управления рисками организации обеспечивают оценку наиболее значимых рисков в привязке к стратегии и к целям организации, включая оценку того, какие действия предпринимает руководство и каким образом оно участвует в мониторинге процесса управления рисками. Совет директоров должен стремиться к получению информации от внутренних аудиторов, внешних аудиторов и прочих сторон.
- *Высшее руководство.* Настоящее исследование предполагает, что высшее руководство должно оценивать состояние процесса управления рисками в организации. Используя данную концептуальную базу, генеральный директор, совместно с ключевыми операционными и финансовыми руководителями, может направить внимание на решение наиболее актуальных вопросов. В качестве одного из возможных вариантов действий можно назвать организацию генеральным директором совещания с участием руководителей подразделений и ключевого функционального персонала для обсуждения первоначальной оценки возможностей и эффективности процесса управления рисками. Независимо от формы проведения первоначальной оценки ее результат должен помочь определить наличие потребности в более подробной экспертизе и то, каким образом экспертиза должна быть проведена. Также должно обеспечиваться наличие непрерывных процессов мониторинга. Время, потраченное на оценку процесса управления рисками организации, представляет затраты, которые способны принести большую отдачу в будущем.
- *Прочий персонал организации.* Менеджеры и прочий персонал должны проанализировать, каким образом они выполняют свои обязанности по управлению рисками в свете данной концепции и обсудить с вышестоящими сотрудниками свои идеи по совершенствованию процесса управления рисками организации. Внутренние аудиторы должны проанализировать, насколько глубоко они рассматривают процесс управления рисками организации.
- *Регулирующие органы.* Существует большой разброс требований, предъявляемых в отношении управления рисками в организациях, как с точки зрения целей, которых оно должно достигать, так и значения понятия «разумная гарантия» и его применения. Данная концептуальная база может способствовать формированию общего подхода к процессу управления рисками, включая его возможности и ограничения. Регулирующие органы могут обращаться к нему при разработке правил или рекомендаций или при изучении деятельности подконтрольных им организаций.
- *Профессиональные объединения.* Профессиональные организации, занимающиеся разработкой правил и прочими вопросами, а также устанавливающие рекомендации по вопросам финансового управления, аудита и прочим соответствующим темам, должны рассмотреть свои стандарты и рекомендации в свете данной концепции. Насколько будет устранена разница в терминологии и концепциях, настолько выиграют все задействованные стороны.
- *Образовательные учреждения.* Данный документ может стать предметом академических исследований и анализа с целью определения возможностей будущего совершенствования. Если допустить, что данный отчет будет принят в качестве общей базы для понимания, его концепции и условия должны найти место в университетских программах обучения.

Мы считаем, что наличие данного отчета предоставляет ряд преимуществ. Имея такой фундамент для достижения взаимопонимания, все стороны будут способны говорить на одном языке и взаимодействовать более эффективно. Руководители компаний будут способны оценивать процесс управления рисками своих компаний на основе единого стандарта, укрепляя его и направляя свои предприятия к достижению намеченных целей. Будущие исследования могут вестись с использованием базовых установленных принципов. Законодательные и регулирующие органы будут способны улучшить свое понимание процесса управления рисками, в том числе его преимущества и ограничения. Если все стороны будут использовать единый подход к управлению рисками организаций, общие преимущества будут реализованы.

ПРИЛОЖЕНИЯ

А. ЦЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЯ

Осенью 2001 года Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) инициировал проведение исследования, призванного помочь организациям в построении процесса управления рисками. Несмотря на обилие литературы по данной теме COSO пришел к выводу о необходимости проведения исследования и разработки данного документа и методов его применения. Для проведения проекта была привлечена компания «PricewaterhouseCoopers», по результатам проекта был подготовлен данный отчет «Управление рисками организаций. Концептуальные основы».

Данная концепция дает определение риска и процесса управления рисками и предоставляет основополагающие определения, категории целей, компоненты и принципы для построения полномасштабной системы управления рисками организации. Она задает направление для деятельности компаний и прочих организаций, определяющее, каким образом можно усовершенствовать процесс управления рисками, поясняя это практическими примерами и помогая реализовать требования COSO в реальных условиях. Данный документ также имеет целью предоставить организациям основу для оценки эффективности существующих у них процессов управления рисками и описание мер, которые можно предпринять, чтобы повысить их эффективность.

Документ «Методы применения» является прямым продолжением Концептуальных основ. Он предоставляет практические иллюстрации способов управления рисками, которые могут применяться компаниями и другими организациями на различных уровнях – предприятия, направления бизнеса, отдельных процессов или функций – а также в качестве дополнительного средства для повышения эффективности системы контроля или при ее модификации.

В связи с разнообразием потребностей пользователей были опрошены руководители корпораций различного масштаба, включая как публичные, так и частные компании работающие в различных индустриях, а также руководители правительственных организаций. Среди опрошенных руководителей были генеральные директора, финансовые директора, директора по рискам, контролеры, внутренние аудиторы, представители законодательных, регулирующих органов, юристы, внешние аудиторы, консультанты, ученые и прочие.

На протяжении данного проекта рабочая группа получала советы и консультации от Консультационного совета при Правлении COSO. Консультационный совет, состоящий из высших финансовых руководителей, внутренних и внешних аудиторов и представителей академических кругов, периодически встречался с рабочей группой и членами Правления COSO для изучения планов проекта, хода выполнения проекта и предварительных вариантов отчета, а также прочих вопросов, связанных с проектом. На важных этапах проекта Консультационный совет и проектная группа обменивались информацией с Правлением COSO.

При проведении данного исследования была применена методология, позволившая создать отчет, отвечающий заданным целям. Проект состоял из пяти этапов.

I. Оценка

Рабочая группа оценила текущее состояние моделей управления рисками посредством изучения литературы, проведения опросов и семинаров, чтобы получить соответствующую информацию по всему спектру моделей управления рисками. Данный этап включал анализ информации, сравнение и сопоставление теоретических и практических философий и методик управления рисками, ознакомление с потребностями пользователей и выявление критических вопросов и проблем.

II. Концептуальная разработка

Команда создала рабочий вариант Концептуальных основ управления рисками и предварительный набор инструментов в качестве основы для разработки методов применения. Используя специально адаптированные методы получения исходных данных, проектная команда протестировала свои концептуальные разработки с привлечением ключевых групп пользователей и заинтересованных сторон и на основе полученных результатов доработала концептуальную модель.

III. Разработка и проектирование

Взяв за основу доработанную концептуальную модель, рабочая группа разработала документ, включающий определения, категории целей, компоненты, принципы, инфраструктуру и описание системы управления, а также предоставила комментарии по вышеупомянутым вопросам. Данный этап также включал определение подхода к разработке методов применения. Разработанные документы были изучены ключевыми группами пользователей и заинтересованных сторон, давших замечания и предложения по совершенствованию предварительного проекта.

IV. Подготовка к представлению общественности

На данном этапе команда доработала концептуальные основы и методы их применения, а также проанализировала их с руководителями нескольких компаний, которые предоставили замечания касательно ценности и пользы данных документов.

V. Окончательная доработка

Данный этап охватил публичное распространение Концептуальных основ и получение комментариев общественности в течение 90-дневного периода, а также испытания на практике положений отчета в выбранных компаниях. После получения комментариев рабочая группа изучила и проанализировала их и выявила необходимые изменения. Команда доработала отчет и представила окончательные варианты Консультационному совету COSO и Правлению COSO для обзора и приемки.

В рамках данного процесса рабочая группа тщательно учла всю полученную информацию, в том числе прочие уже существующие документы. Перечень некоторых из опубликованных источников приводится в Приложении Г – Библиография. Безусловно, в ходе отдельных этапов и между этапами высказывалось множество разных и иногда противоречивых мнений по фундаментальным вопросам. Проектная команда при надзоре со стороны Консультационного совета и Правления COSO тщательно изучала достоинства представленных позиций как по отдельности, так и в контексте соответствующих вопросов, принимая те из них, которые способствовали разработке последовательной, логичной и адекватной системы положений. Консультационный совет и Правление COSO полностью поддержали и утвердили документ, разработанный в результате этого процесса.

Б. ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

Ниже приведены основные принципы, лежащие в основе восьми компонентов процесса управления рисками организации. Данное приложение не ставит целью детально или полностью описать принципы, изложенные в настоящем документе, и не представляет полный перечень таких принципов.

Внутренняя среда

Философия управления рисками

- Философия управления рисками организации представляет собой общие мнения и отношения, характеризующие то, каким образом организация учитывает риски в своей деятельности.
- Она отражает ценности организации, оказывая влияние на корпоративную культуру и стиль ведения деятельности.
- Она влияет на то, каким образом применяются компоненты процесса управления рисками, включая определение событий, виды принимаемых рисков и управление рисками.
- Она детально разработана, понимается и принимается персоналом организации
- Она отражается в политиках компании, устном и письменном общении и учитывается при принятии решений.
- Руководство подкрепляет философию не только словами, но и практическими ежедневными действиями.

Риск-аппетит

- Риск-аппетит отражает философию управления рисками и, в свою очередь, влияет на корпоративную культуру и стиль деятельности организации.
- Он учитывается при разработке стратегии: стратегия разрабатывается с учетом риск-аппетита организации.

Совет директоров

- Совет директоров является активным органом управления и обладает в необходимом объеме управленческими, техническими и иными знаниями, а также целевой установкой, необходимой для выполнения своих надзорных функций.
- Он готов критически оценивать и проверять деятельность руководства, представлять альтернативные точки зрения и реагировать на нарушения.
- Как правило, большинство членов совета директоров являются независимыми сторонними директорами.
- Он обеспечивает надзор за управлением рисками организации, осознает готовность организации к принятию риска и, исходя из этого, принимает решения.

Честность и этические ценности

- Стандарты поведения, установленные в организации, отражают уровень честности и соблюдения этических ценностей.
- Этические ценности не только декларируются, но также сопровождаются явными указаниями того, что является правильным, а что неправильным.
- Принципы честности и этические ценности доводятся до сведения сотрудников с помощью формализованного кодекса корпоративной этики.

- Существуют удобные для сотрудников способы передачи информации менеджменту, которыми они могут безбоязненно пользоваться.
- В отношении работников, нарушающих кодекс корпоративной этики, применяются наказания, существуют механизмы, поощряющие работников сообщать о подозреваемых нарушениях, а также предпринимаются дисциплинарные меры против работников, не сообщающих о нарушениях, о которых им известно.
- Принципы честности и этические ценности доносятся до работников на основе действий руководства и подаваемых им примеров.

Важность компетентности

- Компетентность сотрудников организации отражает знания и навыки, необходимые для выполнения порученных им задач.
- Руководство сопоставляет уровень компетентности работников и затрат на них.

Организационная структура

- Организационная структура определяет ключевые сферы ответственности и подотчетности.
- Она устанавливает отношения подотчетности.
- Она разрабатывается с учетом размера и характера деятельности организации.
- Она позволяет осуществлять эффективное управление рисками организации.

Наделение полномочиями и ответственностью

- Наделение полномочиями и ответственностью – это деятельность, в результате которой определяются пределы полномочий, в рамках которых разрешается и приветствуется инициатива руководства и работников по решению текущих вопросов; устанавливаются лимиты полномочий.
- Кроме того, наделение полномочиями предусматривает определение отношений подотчетности и порядка согласования решений.
- Политика описывает надлежащую практику ведения деятельности, знания и опыт, требующиеся от ключевого персонала, и соответствующие ресурсы.
- Сотрудники знают, каким образом их деятельность взаимосвязана и какой вклад они вносят в достижение общих целей.

Стандарты в области кадровых ресурсов

- Стандарты касаются приема на работу, позиционирования, обучения, оценки, помощи, продвижения по службе, вознаграждения и мер воздействия, указывают на ожидания организации относительно уровня честности сотрудников, соблюдения ими этических правил и уровня их компетентности.
- Меры дисциплинарного воздействия указывают на то, что нарушения правил поведения недопустимы.

Постановка целей

Стратегические цели

- Стратегические цели организации устанавливают задачи высокого уровня, соотнесенные с миссией/видением развития организации.
- Они отражают стратегический выбор руководства относительно того, каким образом организация будет приносить прибыль своим акционерам.
- Руководство определяет риски, связанные с выбором стратегии и рассматривает их последствия.

Тактические цели

- Тактические цели поддерживают выбранную стратегию и соотносятся с ней, охватывая всю деятельность организации.
- Цели каждого уровня привязаны к более конкретным целям, установленным последовательно на каждом уровне организации.
- Цели являются понятными и измеримыми.
- Они соотносятся с риск-аппетитом организации.

Отбор целей

- Руководство определило порядок поддержания соответствия стратегических целей миссии организации и обеспечивает соответствие стратегических и тактических целей риск-аппетиту организации.

Риск-аппетит

- Риск-аппетит организации является отправной точкой при определении стратегии.
- Он определяет распределение ресурсов.
- Он является базой для определения структуры организации, распределения кадровых ресурсов, организации бизнес-процессов и инфраструктуры.

Допустимый уровень риска

- Допустимые уровни риска поддаются измерению, предпочтительно в тех же единицах, что и соответствующие цели.
- Они соотносятся с уровнем риск-аппетита.

Определение событий

- Руководство определяет потенциальные события, влияющие на внедрение стратегии или достижение целей, имеющие положительное, отрицательное или смешанное воздействие.
- Даже события, имеющие относительно низкую вероятность возникновения, рассматриваются, если их влияние на достижение важной цели велико.

Факторы влияния

- Руководство осознает важность понимания внешних и внутренних факторов и того, какого рода события могут произойти в результате действия этих факторов.
- Возможные события определяются как на уровне организации, так и на уровне направлений деятельности.

Методы определения событий

- Способы определения возможных событий предполагают анализ как прошлого, так и будущего.
- Руководство выбирает способы, отвечающие выбранному подходу к управлению рисками и обеспечивает внедрение необходимых средств обнаружения событий.
- Определение событий происходит активно, формируя основу для оценки рисков и реагирования на риски.

Взаимозависимость

- Руководство понимает, каким образом события связаны между собой.

Разграничение рисков и возможностей

- События, влияние которых будет отрицательным, представляют собой риски, которые руководство оценивает и на которые оно реагирует.
- События, представляющие благоприятные возможности, учитываются руководством в процессе формирования стратегии и постановки целей.

Оценка рисков

- При оценке рисков руководство учитывает влияние ожидаемых и непредвиденных событий.

Присущий и остаточный риск

- Руководство оценивает присущий риск.
- После разработки средств реагирования на риск руководство учитывает остаточный риск.

Оценка вероятности и влияния событий

- Потенциальные события оцениваются с двух точек зрения – их вероятности и степени влияния.
- При оценке степени влияния руководство обычно использует те же, или аналогичные единицы измерения, что и для оценки целей.
- Период времени для оценки рисков должен соответствовать периоду, с которым связаны соответствующая стратегия и цели.

Методы оценки

- Руководство использует сочетание качественных и количественных методов.
- Применяемые методы позволяют получить комплексную оценку риска.

Связь между событиями

- В случае наличия корреляции между событиями или объединения и взаимодействия событий руководство оценивает их в совокупности.

Реагирование на риски

- При реагировании на риски руководство делает выбор между четырьмя вариантами поведения: уклонением от риска, сокращением риска, перераспределением риска и принятием риска.

Оценка возможных, способов реагирования

- Оценка способов реагирования проводится с целью приведения остаточного риска в соответствие с допустимым для организации уровнем.
- При оценке способов реагирования на риски руководство учитывает их воздействие на вероятность возникновения нежелательного события и его влияние.
- Руководство рассматривает затраты в сравнении с преимуществами, а также новыми благоприятными возможностями.

Выбор способа реагирования

- Выбранный руководством способ реагирования имеет целью привести предполагаемую вероятность возникновения неблагоприятного события и его влияние к допустимому уровню.
- Руководство учитывает дополнительные риски, которые могут возникнуть в результате реагирования на риск.

Целостный подход

- Руководство рассматривает весь портфель рисков организации.
- Руководство определяет, соответствует ли профиль остаточного риска общему риск-аппетиту организации.

Средства контроля

Интеграция с деятельностью по реагированию на риск

- Руководство определяет средства контроля, необходимые для обеспечения соответствующего и своевременного реагирования на риск.
- Выбор или обзор средств контроля включает учет их значимости и достаточности в качестве способа реагирования на риск и достижения соответствующих целей.
- При выборе средств контроля руководство учитывает их взаимосвязь.

Виды средств контроля

- Руководство выбирает из множества видов средств контроля, которые включают превентивные средства контроля, поисковые средства контроля, ручные, компьютерные средства контроля и средства контроля со стороны руководства.

Политика и процедуры

- Политика реализуется вдумчиво, внимательно и последовательно.
- Процедуры применяются при тщательном постоянном анализе условий, в отношении которых установлена политика.
- Обстоятельства, выявленные в результате проведения процедуры, расследуются и предпринимаются надлежащие корректирующие действия.

Контроль за информационными системами

- Внедрены надлежащие средства общего и прикладного контроля.

Информация и ее распространение

Информация

- Соответствующая информация получается из внутренних и внешних источников.
- Организация фиксирует и использует прошлые и текущие данные для поддержания эффективного управления рисками.
- Информационная инфраструктура трансформирует первичные данные в релевантную информацию, которая оказывает содействие персоналу в выполнении обязанностей по управлению рисками и прочих обязанностей; информация предоставляется в сроки, в которые она является актуальной, и в форме, обеспечивающей возможность принятия мер, включая необходимость определять, оценивать риски и реагировать на них.
- Исходные данные и информация являются надежными и предоставляются своевременно в нужном месте для обеспечения эффективного принятия решений.
- Скорость движения информации соответствует темпам изменений во внутренней и внешней обстановке.
- Информационные системы изменяются в соответствии с новыми целями.

Коммуникации

- Руководство распространяет конкретную и целенаправленную информацию, касающуюся ожиданий в отношении поведения и обязанностей персонала, включающую четкое заявление о философии управления рисками организации и о подходе к ее реализации, и четкое распределение полномочий.
- Распространение информации о процессах и процедурах соответствует желаемой корпоративной культуре и способствует ее формированию.
- Все сотрудники получают четкие указания от высшего руководства о важности управления рисками.
- Персонал знает, каким образом его деятельность связана с деятельностью других лиц, что позволяет ему определять проблемы, выявлять их причины и предпринимать действия по их устранению.
- Персонал знает, какое поведение является приемлемым и неприемлемым.
- Существуют открытые каналы коммуникации и желание слушать, а персонал уверен, что начальство действительно желает знать о проблемах и будет эффективно их решать.
- Существуют каналы коммуникации за рамками обычных отношений подотчетности, и персоналу известно об отсутствии санкций за предоставление важной для руководства информации.
- Существует открытый канал коммуникации между высшим руководством и советом директоров, и вся надлежащая информация сообщается на своевременной основе.

- Существуют открытые внешние каналы коммуникации, через которые важные сведения могут предоставляться покупателями и поставщиками.
- Организация сообщает важную информацию регулирующим органам, финансовым аналитикам и прочим внешним сторонам.

Мониторинг

- Руководство определяет на основе текущего мониторинга или проведения периодических проверок или сочетания этих видов деятельности продолжают ли системы управления рисками организации функционировать эффективно.

Текущий мониторинг

- Деятельность по мониторингу встроена в обычную операционную деятельность организации.
- Она выполняется в реальном времени и обеспечивает динамическое реагирование на изменение обстоятельств.

Дополнительные проверки

- Дополнительные проверки направлены непосредственно на определение эффективности управления рисками организации и дают возможность оценить эффективность процедур текущего мониторинга.
- При проведении проверки проверяющий тщательно изучает каждую рассматриваемую процедуру и каждый компонент управления рисками организации.
- Проверяющий анализирует построение системы управления рисками организации и сравнивает результаты проведенных тестов с установленными руководством стандартами с целью определить, дает ли процесс управления рисками достаточную уверенность в достижении организацией поставленных целей.

Доведение информации о недостатках до сведения руководства

- Недостатки, сообщения о которых поступают из внутренних и внешних источников, тщательно анализируются на предмет их последствий для процесса управления рисками, и предпринимаются соответствующие действия по их устранению.
- Все недостатки, влияющие на способности организации развивать и реализовывать свою стратегию и достигать поставленных целей, доводятся до сведения лиц, которые уполномочены предпринимать необходимые меры.
- В отношении сообщенных недостатков проводятся расследования и принимаются необходимые меры, а также оцениваются потенциально неправильные процедуры, лежащие в основе соответствующих операций или событий..
- Устанавливается порядок определения информации, необходимой на конкретном уровне для эффективного принятия решений.

Функции и обязанности

Совет директоров

- Совет директоров знает, в какой степени руководство смогло реализовать эффективное управление рисками в организации.
- Он получает информацию о риск-аппетите организации и его соответствии установленным лимитам.
- Он оценивает общую картину рисков организации и сравнивает её с риск-аппетитом.
- Он оценивает наиболее существенные риски организации и адекватность ответных мер принимаемых руководством.

Руководство

- Генеральный директор несет полную ответственность за управление рисками.
- Он обеспечивает наличие надлежащей внутренней среды и всех компонентов процесса управления рисками организации.
- Высшие менеджеры, отвечающие за организационные подразделения, несут обязанности по управлению рисками, относящимися к достижению целей их подразделений.
- Они руководят процессом управления рисками и обеспечением соответствия этого процесса допустимым уровням риска.
- Каждый руководитель отвечает перед вышестоящим начальством за свою часть процесса управления рисками организации, при этом генеральный директор отвечает непосредственно перед советом директоров.

Прочий персонал организации

- Вопросы управления рисками прямо или косвенно отражаются в должностной инструкции каждого сотрудника.
- Персонал понимает потребность в сопротивлении попыткам вышестоящих сотрудников вовлечь его в неправомерные действия, также имеются каналы, отличные от обычных каналов подотчетности, позволяющие работникам сообщать о таких ситуациях.
- Функции и обязанности всех сотрудников по управлению рисками должны быть четко прописаны и эффективно доведены до их сведения.

Стороны, взаимодействующие с организацией

- Существуют механизмы получения соответствующей информации от сторон, взаимодействующих с организацией, и принятия надлежащих мер.
- Необходимые меры включают не только устранение сообщенной проблемы, но также расследование причины проблемы и ее решение.
- В отношении видов деятельности, переданных для выполнения третьим сторонам, руководство внедрило программу мониторинга.
- Руководство учитывает наблюдения и сведения финансовых аналитиков, рейтинговых агентств и СМИ, которые могут помочь в укреплении системы управления рисками организации.

В. ВЗАИМОСВЯЗЬ КОНЦЕПЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ

В 1992 году Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвей (COSO) выпустил «Внутренний контроль. Концептуальные основы», определяющий понятие системы внутреннего контроля и предоставляющий инструменты оценки, которые предприятия и прочие организации могут использовать при проведении оценки своих систем внутреннего контроля. Этот документ определяет и описывает пять взаимосвязанных компонентов, необходимых для обеспечения эффективного внутреннего контроля.

Концепция внутреннего контроля COSO определяет внутренний контроль как процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом и другим персоналом организации, направленный на обеспечение разумной гарантии достижения целей по следующим категориям:

- эффективность деятельности,
- достоверность финансовой отчетности,
- соблюдение соответствующих законодательных и нормативных актов.

В данном приложении описывается взаимосвязь между концепциями внутреннего контроля и управления рисками организаций.

Более широкое понятие, чем внутренний контроль

Система внутреннего контроля является составной частью процесса управления рисками организации. Управление рисками организации – процесс более обширный, чем внутренний контроль; он включает и развивает систему внутреннего контроля, трансформируя ее в более эффективную форму, больше ориентированную на риск. Концептуальные основы внутреннего контроля остаются в силе для организаций, которые рассматривают внутренний контроль отдельно.

Категории целей

В Концептуальных основах внутреннего контроля оговариваются три категории целей – операционные, цели в области финансовой отчетности и в области соблюдения законодательных требований. Категория целей, связанных с подготовкой отчетности, в модели COSO по внутреннему контролю определяются как цели, относящиеся к обеспечению достоверности публикуемой финансовой отчетности. В рамках Концептуальных основ управления рисками данная категория существенно расширена и охватывает все отчеты, составляемые организацией, предоставляемые как внешним, так и внутренним пользователям. Они включают отчеты, используемые руководством и выпускаемые для внешних сторон, включая отчетность, предоставляемую в регулирующие органы, и отчеты для других заинтересованных сторон. Также, помимо финансовой отчетности, они охватывают не только финансовую информацию в более широком смысле, но и нефинансовые данные.

Концептуальные основы управления рисками организации определяют еще одну категорию целей, в частности стратегические цели, которые действуют на более высоком уровне, чем другие цели. Стратегические цели вытекают из миссии или видения развития предприятия, и все операционные цели, цели в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства должны соответствовать стратегическим целям. Управление рисками организации происходит при постановке стратегии, а также при проведении работы по достижению целей в трех других категориях.

Концептуальные основы управления рисками организации вводят концепции риск-аппетита и допустимого уровня риска. Риск-аппетит – это степень риска, который организация считает для себя приемлемым в процессе достижения своих целей. Он выступает в качестве ориентира при разработке стратегии и постановке соответствующих целей. Допустимый риск – это приемлемый уровень отклонения от желаемых показателей при достижении целей. При определении допустимого уровня риска руководство должно учитывать относительную важность соответствующих целей и уровень риск-аппетита. Деятельность в пределах допустимого риска предоставляет руководству более высокую степень уверенности в том, что организация не превышает установленный уровень риск-аппетита, что, в свою очередь, предоставляет более высокую степень уверенности в достижении организацией своих целей.

Целостный подход

Еще одной концепцией, не рассматриваемой в Концептуальных основах внутреннего контроля, является целостный подход к определению рисков. Помимо учета рисков при рассмотрении достижения целей организации на индивидуальной основе, необходимо рассматривать общий портфель рисков.

Компоненты процесса управления рисками

Акцентируя важность рисков, концепция по управлению рисками организации вместо компонента оценки рисков, предусмотренного в отчете COSO по внутреннему контролю, содержит четыре отдельных компонента: постановка целей (что является обязательной предпосылкой внутреннего контроля), определение событий, оценку риска и реагирование на риск.

Внутренняя среда

При обсуждении компонента внутренней среды модель COSO по управлению рисками организаций вводит понятие философии управления рисками организации, представляющей собой, прежде всего, набор общих мнений и отношений, характеризующих то, каким образом организация учитывает риски, а также отражающей ее ценности и оказывающей влияние на корпоративную культуру и стиль деятельности организации. Как описывается выше, данный документ вводит понятие риск-аппетита, на основании которого устанавливаются более конкретные допустимые уровни риска.

В связи с особой важностью роли совета директоров и его состава документ «Концептуальные основы управления рисками организаций» расширяет содержание документа по внутреннему контролю, который требует наличия критической массы независимых директоров, то есть, как правило, по меньшей мере, двух независимых директоров – указывая, что для эффективного управления рисками совет директоров должен состоять, как минимум, из большинства независимых сторонних директоров.

Определение событий

Концептуальные основы управления рисками организаций и внутреннего контроля признают, что риски существуют на каждом уровне организации и возникают в результате действия множества внутренних и внешних факторов. Оба документа рассматривают выявление рисков в контексте их потенциального влияния на достижение целей.

Модель COSO по управлению рисками организаций вводит понятие потенциального события, которое определяется как случай или происшествие, возникающее в результате действия внутренних или внешних факторов, и которое может оказать влияние на реализацию стратегии или достижение целей организации. События, имеющие положительное влияние, представляют собой возможности, а отрицательное – риски. Управление рисками организации включает определение событий

с использованием сочетания методов, которые учитывают как прошлые, так и появляющиеся тенденции и порождающие их события.

Оценка рисков

Оба отчета требуют оценки рисков с точки зрения вероятности и потенциального влияния, при этом документ по управлению рисками предполагает проведение более пристальной оценки рисков. Риски рассматриваются с точки зрения присущего и остаточного риска, преимущественно выраженного в тех же единицах измерения, которые установлены для целей, к которым относятся соответствующие риски. Временные сроки оценки рисков должны соответствовать срокам, на которые рассчитаны стратегия и цели организации. Концептуальные основы управления рисками также привлекают внимание к взаимосвязанным рискам, описывая, как одно событие может создать множественные риски.

Как отмечалось, процесс управления рисками предприятия обеспечивает возможность рассмотрения полного портфеля рисков организации для руководства. Менеджеры, отвечающие за деятельность подразделений, отдельные функции, бизнес-процессы или другие виды деятельности, разрабатывают комплексную оценку рисков для соответствующей области, а руководство рассматривает весь портфель рисков организации.

Реагирование на риски

Концептуальные основы управления рисками организации определяет четыре вида реагирования на риск: уклонение, сокращение, перераспределение и принятие риска. В рамках процесса управления рисками руководство выбирает возможные способы реагирования на риск из вышеперечисленных и анализирует их на предмет достижения уровня остаточного риска, соответствующего риск-аппетиту организации, и допустимому уровню риска. Рассмотрев способы реагирования на риск на индивидуальной и групповой основе, руководство учитывает совокупный эффект реагирования на риски по всей организации.

Средства контроля

Оба отчета, выпущенные COSO, представляют средства контроля как меры, обеспечивающие реагирование на риск со стороны руководства. В Концептуальных основах управления рисками прямо указывается на то, что в некоторых случаях само применение средств контроля является реагированием на риск.

Информация и коммуникации

Концепция по управлению рисками более подробно рассматривает компонент информации и коммуникаций, входящий в систему внутреннего контроля, при этом особое внимание уделяется рассмотрению данных, полученных на основе прошлых, настоящих и потенциальных будущих событий. Прошлые данные позволяют организации отслеживать фактические показатели по сравнению с целями, планами и ожиданиями и предоставляют сведения о показателях деятельности организации в прошлом при различных условиях. Текущие данные предоставляют важную дополнительную информацию, а изучение данных по потенциальным будущим событиям и соответствующих факторов дополняет анализ информации. Информационная инфраструктура обеспечивает сбор и отражение данных в такие сроки и с такой степенью детализации, какие требуются организации для выявления, оценки и реагирования на риск без превышения пределов допустимого риска.

Обсуждение альтернативных каналов коммуникации за рамками обычных отношений подотчетности, начатое COSO при разработке Концептуальных основ внутреннего контроля, продолжается в Концептуальных основах управления рисками организаций, в которых указывается, что такой канал совершенно необходим для эффективного управления рисками.

Функции и обязанности

В обоих документах рассматриваются функции и обязанности разных сторон, которые являются частью системы внутреннего контроля или предоставляют важную информацию в рамках процесса внутреннего контроля или управления рисками организации. В Концептуальных основах по управлению рисками организаций описываются функции и обязанности директоров по управлению рисками и роль совета директоров.

Г. ВЫБОРОЧНАЯ БИБЛИОГРАФИЯ

American Institute of Certified Public Accountants and The Canadian Institute of Chartered Accountants. *Managing Risk in the New Economy*. New York. AICPA. 2000.

Banham, Russ. *A High Level of Intolerance*. CFO, The Magazine for Senior Financial Executives. April 2000.

Barton, Thomas L., William G. Shenkir, and Paul L. Walker. *Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management*. Financial Executive. 2001.

Bazerman, Max H. *Judgment in Managerial Decision Making*. New York. John Wiley & Sons. 2001.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Internal Control – Integrated Framework*. New York. AICPA. 1992.

Crouhy, Michael, Dan Galai, and Robert Mark. *Risk Management*. New York. McGraw-Hill. 2001.

Davidson, Clive. *Lofty Ambitions for Measuring Global Risk*. Securities Industry News. June 5, 2000.

DeLoach, James W. *Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity*. London. Financial Times Prentice Hall. 2000.

DiPiazza, Samuel A., Jr. and Robert G. Eccles. *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting*. New York. John Wiley & Sons. 2002.

Everson, Miles. *Creating an Operational Risk-Sensitive Culture*. The RMA Journal. March 1, 2002.

Economist Intelligence Unit in cooperation with Arthur Andersen & Co. *Managing Business Risk-An Integrated Approach*. The Economist Intelligence Unit. 1995.

Economist Intelligence Unit in cooperation with MCC Enterprise Risk. *Enterprise Risk Management-Implementing New Solutions*. The Economist Intelligence Unit. 2001.

FEI Research Foundation in cooperation with Andersen. *Risk Management: An Enterprise Perspective*. Financial Executive. 2002.

Haubenstock, Michael and John Gontero. *Operational Risk Management: The Next Frontier*. New York. RMA. 2001.

Institute of Chartered Accountants in England and Wales. *Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code*. London. ICAEW. 1999.

Institute of Directors in Southern Africa. *King Report on Corporate Governance for South Africa 2001*. The Institute of Directors in Southern Africa. 2001.

International Organization for Standardization. *ISO/IEC Guide 73*. 2002. Lam, James. *The CRO Is Here to Stay*. Risk Management. April 2001.

National Commission on Fraudulent Financial Reporting. *Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting*. 1987.

Nottingham, Lucy. *A Conceptual Framework for Integrated Risk Management*. Ottawa. Conference Board of Canada. 1997.

Risk Management Group of the Basel Committee on Banking Supervision. *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*. 2001.

Root, Stephen J. *Beyond COSO Internal Control to Enhance Corporate Governance*. New York. John Wiley & Sons. 1998.

Standards Australia and Standards New Zealand. *Australian/New Zealand Standard 4360:1999: Risk Management*. Standards Australia and Standards New Zealand. 1999.

Steinberg, Richard M. *The CEO and the Board: Enhancing the Relationship*. G100 Insights. April 2003.

Steinberg, Richard M. and Catherine L. Bromilow. *Corporate Governance and the Board -What Works Best*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 2001.

The Institute of Risk Management (ERM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), and ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector. *A Risk Management Standard*. AIRMIC, ALARM, and IRM. 2002.

Thiessen, Karen. *A Composite Sketch of Chief Risk Officer*. Ottawa. Conference Board of Canada. 2001.

Thiessen, Karen. *Don't Gamble with Goodwill – The Value of Effectively Communicating Risks*. Ottawa. Conference Board of Canada. 2000.

Tillinghast-Towers Perrin. *Enterprise Risk Management: Trends and Emerging Practices*. New York. Tillinghast-Towers Perrin, 2001.

Walker, Paul L., William G. Shenkir, and Thomas L. Barton. *Enterprise Risk Management: Pulling It All Together*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 2002.

Д. РАССМОТРЕНИЕ ЗАМЕЧАНИЙ

Как указано в *Приложении А*, предварительный вариант Концептуальных основ был опубликован для всеобщего ознакомления. 78 ответных писем содержат сотни замечаний по самым различным вопросам. Все замечания учитывались при корректировке окончательной версии документа. Данное приложение содержит краткую информацию по наиболее значимым вопросам и соответствующим изменениям, отраженным в окончательной версии Концептуальных основ. Кроме того, в нем объясняются причины выбора и учета тех или иных замечаний.

Определение процесса управления рисками организации

Увеличение стоимости организации для заинтересованных сторон

Представленный для обсуждения проект отчета объяснял, каким образом процесс управления рисками способствует росту стоимости организации для заинтересованных в ее деятельности сторон, при этом явное упоминание понятия стоимости в описании процесса управления рисками отсутствовало. Некоторые респонденты предложили включить в определение процесса управления рисками непосредственную ссылку на данное понятие.

В результате было принято решение оставить без изменения существующее определение. Согласно определению процесс управления рисками обеспечивает уверенность в достижении целей организации, что подразумевает увеличение стоимости. Кроме того, контекст, в котором содержится данное определение, дает представление о том, каким образом процесс управления рисками способствует увеличению стоимости организации для заинтересованных сторон. С учетом наличия данного контекста и описания понятий, относящихся к добавленной стоимости, а также во избежание слишком длинной формулировки (согласно рекомендациям других респондентов) определение не было изменено.

Благоприятные возможности

В проекте Концептуальных основ описывалось, каким образом в процессе управления рисками происходит определение событий, негативно воздействующих на деятельность организации (рисков), позитивных событий (возможностей), а также реагирование на них. Некоторые респонденты заявили о необходимости включения в определение риска понятия возможности по причине важности последней. Ряд участников обсуждения высказали мнение, что отсутствие понятия благоприятных возможностей в определении риска может привести к тому, что при знакомстве с данным определением благоприятные возможности не будут восприниматься как часть процесса управления рисками, что, в свою очередь, снижает значимость данного документа в целом. Часть респондентов, напротив, предложили исключить упоминание о благоприятных возможностях из окончательной версии документа.

В результате, учитывая важность выявления и использования благоприятных возможностей, было принято решение оставить и расширить определение возможностей, содержащееся в Концептуальных основах. В связи с этим в окончательном варианте документа был более детально рассмотрен вопрос о выявлении и использовании понятия возможности как неотъемлемого элемента процесса управления рисками. Разделы окончательной версии Концептуальных основ, посвященные компонентам процесса управления рисками, более подробно описывают принципы оценки руководством негативных и позитивных (т.е. связанных с благоприятными возможностями) последствий возможных событий в процессе управления рисками. Что касается определения риска, мы пришли к выводу, что включение в него понятия возможности сделает определение менее конкретным и, соответственно, более сложным для понимания, тогда как разграничение событий, имеющих отрицательное и положительное воздействие, способствует более точному пониманию принципов функционирования процесса управления рисками организации.

Процесс

Проект Концептуальных основ определял управление рисками предприятия как процесс, выделяя при этом компоненты, являющиеся составляющими данного процесса. Некоторые респонденты отметили, что употребление термина «процесс» является не вполне обоснованным, поскольку данное понятие предполагает выполнение предопределенных, последовательных действий или задач.

В результате отчет был скорректирован таким образом, чтобы подчеркнуть тот факт, что управление рисками организации не обязательно предполагает последовательное осуществление действий, а является процессом непрерывного циклического взаимодействия в масштабах организации в целом.

Применение в разработке стратегии

Проект Концептуальных основ описывал необходимость постановки целей организацией и предоставления точной информации об этих целях до выявления и устранения рисков, связанных с их достижением. В нем также говорилось о том, что методы управления рисками используются при разработке стратегии организации для содействия руководству в процессе оценки и выбора стратегии и ее соотнесения с соответствующими тактическими целями. Согласно мнению ряда участников обсуждения, управление рисками имеет второстепенное значение в процессе разработки стратегии, и, следовательно, внимание, уделяемое в Концептуальных основах определению рисков в противовес собственно постановке целей организации, является необоснованным.

В результате обсуждения мы пришли к выводу о том, что представление понятия разработки стратегии как более значимого, нежели понятие управления рисками является нецелесообразным и неэффективным. Оба процесса, определяемые данными понятиями, являются существенными и включены в процесс управления рисками. При этом окончательная версия документа содержит развернутое описание процедуры разработки стратегии и постановки целей в рамках процесса управления рисками.

Риск-аппетит и допустимый уровень риска

В проекте Концептуальных основ были рассмотрены такие понятия, как риск-аппетит и допустимый уровень риска. Некоторые респонденты предложили включить в окончательную версию дополнительную информацию, в том числе рекомендации относительно методов измерения и представления риск-аппетита. Другие заявили об отсутствии существенных различий между этими двумя понятиями и выступили с предложением об их объединении.

В окончательной версии разграничение понятий риск-аппетита и допустимого риска сохраняется в тех случаях, когда риск-аппетит является характеристикой, присущей организации в целом, тогда как понятие допустимого риска употребляется применительно к конкретным целям. В документе «Методы применения» содержатся примеры употребления данных терминов.

Разумная гарантия

Некоторые респонденты предложили разработать более точное определение разумной гарантии.

Мы пришли к выводу, что уместным было бы проведение дополнительной дискуссии относительно данного термина, поэтому дополнительное уточнение его определения выходит за рамки данного проекта.

Категории целей

Согласно мнению ряда респондентов категоризация целей организации является нецелесообразной и чрезмерно усложняет содержание Концептуальных основ.

В окончательном варианте документа мы сохранили разделение целей организации на категории, исходя из убеждения, что такая классификация позволяет привлечь внимание к отдельным аспектам процесса управления рисками, определить возможные результаты для каждой категории целей, а также способствует использованию единого языка для процесса управления рисками.

Достижение целей

Некоторые участники задали вопрос, почему понятие разумной гарантии относится лишь к степени реализации стратегических и операционных целей, а не к их фактическому достижению.

В результате обсуждения был сделан вывод о целесообразности разграничения результатов управления рисками при достижении стратегических и операционных целей организации, с одной стороны, и целей в области отчетности и соблюдения внешних требований, с другой. Документ содержит обоснование такого разграничения, основанного на различии между наличием контроля над реализацией целей.

Эффективность

Группа респондентов заявила о том, что эффективность процесса управления рисками должна определяться путем соотнесения достигнутых результатов с целями процесса, нежели на основе субъективных суждений относительно наличия и функционирования всех его компонентов.

Формулировка критерия эффективности как присутствия и эффективного функционирования всех компонентов процесса управления рисками сохранена в окончательном варианте Концептуальных основ. Мы полагаем, что принцип, разработанный для концепции внутреннего контроля и перенесенный в Концептуальные основы управления рисками, является логичным и наилучшим образом удовлетворяет потребности пользователей. Суть данного принципа заключается в том, что при наличии и эффективном функционировании восьми компонентов процесса управления рисками (и отсутствии значительных недостатков) руководство и Совет директоров организации получают разумную гарантию достижения поставленных целей. Данный принцип был сохранен в окончательной версии документа, при этом в Концептуальных основах также говорится о приведении риска в соответствие с уровнем риск-аппетита как о неотъемлемом условии эффективного управления рисками. Формулировка «субъективное суждение» в отношении наличия и эффективности функционирования восьми компонентов процесса управления рисками не была включена в окончательный вариант документа, поскольку, исходя из концепции, суждение может быть объективным.

Внутренний контроль как составная часть

В проект модели COSO по управлению рисками были включены лишь некоторые части концептуальной базы внутреннего контроля, при этом отмечалось, что полный текст Концептуальных основ внутреннего контроля включается в Концептуальные основы управления рисками посредством соответствующей ссылки. В приложении Концептуальных основ было проведено сравнение этих двух документов.

Некоторые участники дискуссии выразили мнение, что окончательный вариант Концептуальных основ управления рисками должен содержать более подробную информацию о положениях, перенесенных из Концептуальных основ внутреннего контроля. Ряд респондентов рекомендовали включить Концептуальные основы внутреннего контроля в окончательный вариант Концептуальных основ управления рисками в качестве приложения с подробным описанием различий между двумя документами. Другие участники выступили с предложением включить детальное описание отличий двух концепций.

Согласно мнению еще ряда респондентов в документе необходимо определить целевых пользователей и предназначение каждой модели.

В результате обсуждения был сделан вывод, что описание различий приведено в достаточном объеме. Приложение В определяет основные различия между документами, разъясняя, какие понятия Концептуальных основ управления рисками перенесены без изменений из Концептуальных основ внутреннего контроля; какие получили более широкое значение и какие введены впервые. Предложение о включении Концептуальных основ внутреннего контроля в качестве приложения к данному документу было признано нецелесообразным, поскольку данный документ является легко доступным для пользователей, а предназначение и целевые пользователи каждого из документов уже были детально рассмотрены.

Управление рисками и управление организацией

По мнению некоторых респондентов, раздел, в котором проводилось сопоставление процесса управления организацией и процесса управления рисками, не представлял значимой и полезной информации и, кроме того, мог привести к смешению понятий. Как заявляли участники обсуждения, представленное в документе разграничение процесса управления организацией и процесса управления рисками не только не разъясняет, но и препятствует пониманию идеи о включении процесса управления рисками в хозяйственную деятельность организации и деятельность по управлению.

Данное разграничение, содержащееся в проекте Концептуальных основ, было исключено из окончательного варианта документа. Вместо этого текст окончательного документа был дополнен другой существенной информацией.

Информация и коммуникации

Некоторые респонденты прокомментировали важность канала коммуникации, действующего за рамками обычных отношений подотчетности. При этом была высказана мысль о том, что такой канал является неотъемлемым элементом системы управления рисками организации.

Данная точка зрения отражена в окончательном варианте документа, где указывается, что наличие такого канала коммуникации является условием эффективности управления организацией.

Функции и обязанности

Ряд участников дискуссии заявили о необходимости более четкого разграничения ответственности в процессе управления рисками, в частности для совета директоров, руководства, других сотрудников, а также внешних сторон.

В окончательном документе было учтено данное замечание, в результате чего соответствующие функции и обязанности задействованных сторон получили более четкое определение.

Прочие замечания

Форма и представление

Некоторые участники опроса высказали свои комментарии относительно объема, формы и стиля представления проекта Концептуальных основ и предложили различные варианты изменения структуры документа и конкретизации содержащейся в нем информации.

Мы сделали вывод о необходимости изменения структуры и формата документа с целью обеспечить удобство восприятия, четкость информации и избежать ненужных повторений. Раздел «Краткое изложение» проекта положений был сокращен. Раздел 1 проекта Концептуальных основ «Значимость управления рисками организаций» был исключен из окончательного варианта документа, при этом раздел «Определение» был расширен за счет наиболее значимых понятий. Мы также доработали документ, сократив или исключив менее существенную информацию и включив в него более четкие формулировки.

Связь между Концептуальными основами управления рисками и другими нормативными документами

Некоторые респонденты заявили о целесообразности включения раздела, посвященного сравнению положений Концептуальных основ управления рисками с положениями Закона Сарбейнса-Оксли 2002 года, Нового Базельского соглашения, разработанного Базельским Комитетом по банковскому надзору, а также законодательными нормами в сфере управления рисками, существующими в Австралии, Канаде, Германии, Японии, Великобритании и других странах. Ряд участников дискуссии рекомендовали в документе сделать акцент на том, что модель внутреннего контроля COSO продолжает оставаться базой, которая обеспечивает выполнение требований Главы 404 Закона Сарбейнса-Оксли 2002 года, и что разработка Концептуальных основ управления рисками не означает, что компании обязаны использовать данный документ в целях соблюдения требований Главы 404 Закона.

В результате мы пришли к выводу, что сопоставление Концептуальных основ управления рисками с другими документами не входит в рамки данного проекта. Что касается выполнения требований Главы 404 Закона Сарбейнса-Оксли, в Предисловии COSO к настоящему отчету говорится о том, что документ по Концептуальным основам внутреннего контроля остается в силе и может служить в качестве руководства при составлении отчетности в соответствии с определенными нормами законодательства, в частности Законом Сарбейнса-Оксли 2002 года.

Руководство по применению

Некоторые респонденты рекомендовали конкретные примеры для включения в документ «Руководство по применению». Некоторые участники опроса предложили включить детальное описание одного или нескольких практических примеров последовательного применения Концептуальных основ на конкретном предприятии с целью содействия различным организациям в процессе его использования. Другая группа участников опроса выступила с предложением включить перекрестные ссылки в текст Концептуальных основ и руководства по его применению.

В результате мы приняли решение о включении некоторых из предложенных примеров в руководство по применению Концептуальных основ, в том числе примеры использования организациями отдельных концепций. Окончательный вариант руководства по применению содержит подобную информацию. При этом, однако, было принято решение о нецелесообразности приводить пример полномасштабного проекта применения Концептуальных основ на одном предприятии, поскольку это выходит за рамки данного проекта. Более детально рассмотрев содержание документа, мы сделали заключение, что название «Методы применения» является более уместным, в результате чего заголовок раздела был изменен соответствующим образом. Помимо этого в документ «Методы применения» были включены справочные ссылки на информацию, содержащуюся в Концептуальных основах.

Е. ГЛОССАРИЙ

Application controls (Программные средства контроля) – Запрограммированные процедуры в используемом программном обеспечении и соответствующие процедуры, осуществляемые вручную, предназначенные для обеспечения полноты и точности обработки информации. Примерами могут служить компьютеризированная смысловая проверка вводимых данных, проверки числовых последовательностей и осуществляемые вручную процедуры мониторинга вопросов, указанных в отчетах об исключениях.

Compliance (Соблюдение законодательства) – Применительно к целям: касающиеся выполнения требований законодательных и нормативных актов, действующих в отношении организации.

Component (Компонент) – Существует восемь компонентов процесса управления рисками организации: внутренняя среда организации, постановка целей, определение возможных событий, оценка рисков, реагирование на риск, контрольные процедуры, информация и коммуникации, мониторинг.

Control – **1. Контроль как контрольная процедура**, например, контроль в виде политик и процедур, являющихся частью системы внутреннего контроля. В данном понимании контроль может существовать в рамках каждого из восьми компонентов процесса управления рисками. **2. Контроль как состояние или результат действия**, например, правил и процедур, предназначенных для осуществления контроля. Результатом может являться или не являться эффективная система внутреннего контроля. **3. Контроль как действие:** например, контролировать – регулировать, устанавливать политику контроля.

Criteria (Критерии) – Набор стандартов для измерения эффективности управления рисками на предприятии. Восемь компонентов процесса управления рисками организации, взятые в контексте ограничений, присущих деятельности по управлению рисками предприятия, представляют критерии оценки эффективности управления рисками по каждой из четырех категорий целей предприятия.

Deficiency (Недостаток) – Заслуживающее внимания состояние процесса управления рисками предприятия, которое может представлять кажущийся, потенциальный или реальный недостаток или возможность улучшить процесс управления рисками предприятия с целью повышения вероятности достижения целей организации.

Design (Дизайн) – 1. Назначение. Исходя из определения, процесс управления рисками предприятия предназначен для определения потенциальных событий, которые могут оказать влияние на организацию, и управления рисками таким образом, чтобы они не превышали риск-аппетит, обеспечивая разумную гарантию достижения целей деятельности организации. 2. План, а именно то, каким образом процесс должен работать, в противоположность тому, как он фактически работает.

Effectuated (Осуществляемый) – При использовании применительно к процессу управления рисками организации: разработанный и поддерживаемый.

Enterprise Risk Management Process (Процесс управления рисками предприятия) – Синоним управления рисками предприятия.

Entity (Организация) – Организация любого размера, созданная для конкретной цели. Организация, например, может быть предприятием, некоммерческой организацией, государственным органом или академическим институтом. В качестве синонимов используются термины «предприятие» или «организация».

Event (Событие) – Происшествие или случай, имеющее внутренний или внешний источник по отношению к организации, оказывающее влияние на достижение поставленных целей.

General Controls (Общие средства контроля) – Политики и процедуры, помогающие обеспечить непрерывное правильное функционирование компьютерных информационных систем. К ним относятся средства контроля за управлением информационными технологиями, инфраструктурой информационных технологий, управлением безопасностью, а также приобретением, разработкой и технической поддержкой программного обеспечения. Общие средства контроля поддерживают функционирование программных средств контроля. Иногда для обозначения общих средств контроля используются другие термины, такие как общие средства компьютерного контроля и средства контроля информационных технологий.

Impact (Влияние) – Результат или эффект события. Влияние одного и того же события может быть многосторонним. Влияние события может быть положительным или отрицательным с точки зрения соответствующих целей организации.

Inherent Limitations (Присущие ограничения) – Ограничения процесса управления рисками предприятия. Ограничения связаны с ограниченной правильностью человеческого суждения, ограничениями по ресурсам и необходимостью учитывать стоимость контроля в сравнении с ожидаемыми преимуществами, возможностью возникновения поломок, а также возможностью пренебрежения процедурами со стороны руководства и сговора различных лиц.

Inherent Risk (Присущий риск) – Это риск для организации в отсутствие действий со стороны руководства по изменению вероятности или степени влияния данного риска на достижение целей организации.

Integrity (Порядочность) – Наличие твердых моральных принципов, прямоты, честности и откровенности; желание поступать правильно, исповедовать и следовать системе моральных ценностей.

Internal Control (Внутренний контроль) – Процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом, сотрудниками организации, предназначенный для обеспечения разумной гарантии достижения целей по следующим категориям:

- эффективность и результативность деятельности;
- надежность финансовой отчетности;
- соблюдение соответствующих законодательных и нормативных актов.

Internal Control System (Система внутреннего контроля) – Синоним внутреннего контроля.

Likelihood (Вероятность) – Возможность того, что данное событие произойдет. Иногда термины имеют более специфический смысл: вероятность определяется в качественном отношении как высокая, средняя и низкая или иным образом (Likelihood), и в количественном отношении – в процентах, с указанием частоты возникновения события или иного числового показателя (Probability).

Management Intervention (Вмешательство руководства) – Действия руководства, выходящие за рамки действующих политик или процедур, осуществляемые в легитимных (оправданных) целях; вмешательство руководства обычно бывает необходимо в случаях возникновения единичных и нестандартных операций или событий, которые в противном случае могли бы быть неправильно обработаны системой (сравните с Management Override, имеющим противоположный смысл).

Management Override (Пренебрежение процедурами со стороны руководства) – Неприменение руководством действующих политик или процедур в нелегитимных целях с намерением извлечь личную выгоду или неадекватно представить финансовое положение организации или ситуацию с соблюдением законодательства (сравните с Management Intervention, имеющим противоположный смысл).

Management Process (Процесс управления) – Серия действий по управления организацией, предпринимаемых руководством. Процесс управления рисками предприятия является составной частью и интегрирован с процессом управления.

Manual Controls (Контрольные процедуры, осуществляемые вручную) – Контрольные процедуры, осуществляемые вручную, а не с помощью компьютера.

Objectives Category (Категория целей) – Одна из четырех категорий целей организации (стратегические цели, эффективность и результативность операций, надежность отчетности и соблюдение соответствующих законодательных и нормативных актов). Категории пересекаются таким образом, что конкретная цель может относиться более чем к одной категории.

Operations (Операционные) – Применительно к целям: касающиеся вопросов эффективности и результативности деятельности организации, а также обеспечения сохранности ресурсов.

Opportunity (Возможность) – Это возможность возникновения события, которое окажет положительное воздействие на достижение поставленных целей.

Policy (Политика) – Свод указаний руководства относительно того, что должно быть сделано для осуществления контроля. Политика выступает в качестве основы для процедур ее реализации.

Procedure (Процедура) – Действие (мероприятие), обеспечивающее реализацию политики.

Reasonable Assurance (Разумная гарантия) – Концепция, согласно которой процесс управления рисками предприятия, независимо от того, насколько хорошо он построен и функционирует, не может гарантировать достижения целей организации. Причиной этого является наличие присущих ограничений процесса управления рисками организации.

Reporting (Относящиеся к подготовке отчетности) – Применительно к целям: касающиеся вопросов надежности отчетности организации, включая как внутреннюю, так и внешнюю финансовую и нефинансовую отчетность.

Residual Risk (Остаточный риск) – Риск, остающийся после принятия действий руководством по изменению вероятности или степени влияния данного риска.

Risk (Риск) – Это возможность того, что произойдет событие, которое окажет отрицательное воздействие на достижение целей организации.

Risk Appetite (Риск-аппетит) – Это степень риска, которую компания или иная организация считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей.

Risk Tolerance (Допустимый риск) – Это приемлемый уровень отклонения в отношении достижения конкретной цели.

Stakeholders (Заинтересованные стороны) – Стороны, которые затрагивает деятельность организации, такие как акционеры, население регионов, в которых предприятие осуществляет деятельность, работники, покупатели и поставщики.

Strategic (Стратегические) – Применительно к целям: цели высокого уровня, соответствующие и способствующие выполнению миссии организации.

Uncertainty (Неопределенность) – Неспособность знать заранее точную вероятность или влияние будущих событий.

Ж. БЛАГОДАРНОСТЬ

Правление COSO, Консультативный совет и компания «PricewaterhouseCoopers LLP» выражают свою признательность многочисленным руководителям, представителям законодательных и регулирующих органов, аудиторам, деятелям науки, а также другим лицам, которые принимали участие в исследовании. Также нельзя не отметить значительный вклад организаций-членов COSO и их сотрудников, участвовавших в опросах, семинарах и заседаниях и высказывавших свои комментарии и мнения в ходе настоящего проекта.

Следующие партнеры компании «PricewaterhouseCoopers» оказали существенное содействие в процессе разработки отчета: Дик Андерсон, Джефффри Бойл, Гленн Брейди, Майкл Бридж, Джон Бромфилд, Гэри Чембли, Николас Чипмэн, Джон Коупли, Майкл де Креспини, Стефан Дельвекио, Скотт Диллмэн, П. Грегори Гаррисон, Бруно Гассер, Сьюзан Кении, Брайан Кинмэн, Роберт Ламурё, Джеймс ЛаТорре, Майк Маали, Хорхе Манозль, Кэти МакКеон, Хуан Пуядас, Ричард Рейнолдс, Марк Стефен, Роберт Салливан, Джефффри Томпсон и Шиам Венкат.

Свой вклад в исследование также внесли: Майкл Хаубеншток, директор, Управление рисками организаций, «Capital One Finance Corporation»; Эдриан Уиллих, специалист в сфере управления операционными рисками, «Capital One Finance Corporation»; Дэниэл Мадж, президент и главный операционный директор, «OpVantage». Ричард А. Скотт, Уильям Дж. Шенкир и Пол Л. Уолкер из Университета Виржинии провели предварительные исследования, использованные в данном проекте. Руководство проекта также выражает благодарность Майре Клиэри за ее содействие в качестве редактора.

Особой благодарности заслуживает Роберт Дж. Эклс, президент, «Advisory Capital Partners, Inc.», в прошлом профессор Гарвардской школы бизнеса, за активное участие в разработке настоящего документа.

Необходимо отдать должное деятельности Уильяма Х. Бишопы, III, президента Института внутренних аудиторов, который до конца своих дней прилагал все усилия для повышения роли и статуса аудитора. Он много работал над данным проектом и проектом COSO по организации системы внутреннего контроля и внес большой вклад в улучшение качества составленных отчетов. Мы все скорбим об уходе из жизни нашего коллеги и друга.