

Модуль Э.6

Управление рисками и внутренний контроль

Образец экзамена



Информация об экзамене Э.6 «Управление рисками и внутренний контроль»

Формат:	компьютерный
Продолжительность:	3 часа + 10 минут на ознакомление с навигацией
Максимальное количество баллов:	100
Проходной балл:	50

Структура экзамена

Часть А

- Содержит 5 задач со сценариями, каждая задача включает 5 вопросов в формате тестов.
- Каждый вопрос в формате тестов оценивается в 2 балла. Частично верные ответы не принимаются, то есть кандидат может получить либо 2, либо 0 баллов за каждый тест.
- Максимальное количество баллов, которые можно набрать в части А — 50.

Типы вопросов в формате тестов:

1. Вопросы с четырьмя вариантами ответов, из которых необходимо выбрать единственно верный.
2. Вопросы с несколькими утверждениями, где требуется определить верные или неверные.
3. Задания на установление соответствия, например, между терминами и их определениями.
4. Вопросы с выбором ответа из выпадающих списков.
5. Вопросы, требующие внесения результатов расчетов в специальное поле.

Дополнительные особенности:

- Тесты в рамках одного сценария независимы друг от друга.
- Тесты могут быть теоретическими, расчетными или расчетно-теоретическими.
- Оценка проводится автоматически компьютером.

Часть Б

- Включает 2 вопроса в формате кейсов, требующих развернутого ответа, по 25 баллов каждый.
- Максимальное количество баллов, которые можно набрать в части Б — 50.

- Кейсы могут состоять из одного или нескольких заданий, каждое из которых может быть теоретическим, расчетным или расчетно-теоретическим.
- Баллы за кейс (25) распределяются между заданиями в зависимости от их сложности. Количество баллов за каждое задание указывается рядом с ним и известно кандидату во время экзамена.
- Для кейсов допускаются частично верные ответы.
- В каждом кейсе кандидат может набрать от 0,5 до 25 баллов.
- Для выполнения расчетных заданий может быть предоставлен редактор, подобный Excel.

Оценка ответов в части Б проводится экспертом. Экзаменационная работа остается полностью анонимной для проверяющего.

Дополнительные условия

1. **Справочные материалы:** Использование справочных материалов запрещено. Необходимые таблицы и формулы предоставляются организаторами.
2. **Калькулятор:**
 - Калькулятор не должен иметь дисплея для вывода связного текста или встроенного устройства для печати.
 - Он должен быть бесшумным и беспроводным.
 - Других ограничений для калькуляторов нет.

Черновик: Кандидат может пользоваться черновиком. Бумагу для черновиков предоставляет экзаменационный центр

Часть А

Задача 1

ПАО «Гидро» является крупным холдингом – одним из лидеров по производству электроэнергии на базе возобновляемых источников энергии.

В компании функционирует система стратегического управления, которая связывает процессы стратегического управления с системой мотивации.

Ежегодно в компании формируется реестр стратегических рисков. Стратегические риски декомпозируются на риски бизнес-процессов.

Вопрос 1

ПАО «Гидро» сформировала методику о риск-аппетите, которая направлена на интеграцию управления рисками со стратегическим управлением.

Заявления о риск-аппетите учитываются при принятии решений, касающихся деятельности компании.

Определите, к каким стратегическим рискам относятся показатели, определяющие границы риск-аппетита.

Стратегический риск		Показатель, определяющий границы риск-аппетита
Риск крупных аварий на объектах компании		Доля негативных публикаций в общем числе публикаций
Коррупционный риск		Выполнение графика ввода мощностей в части нового строительства
Репутационный риск		Удельное количество выбросов парниковых газов
Риск не указан для показателя		Количество крупных аварий, шт.
Риски неэффективного управления ресурсами		Количество фактов привлечения организации к ответственности за незаконное вознаграждение от имени юридического лица
Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы		Чистый Долг/ EBITDA, %
Риск не указан для показателя		Рентабельность собственного капитала (ROE), %

2 балла

Вопрос 2

В чем разница между риск-аппетитом и толерантностью к риску?

- A. Только риск-аппетит может быть выражен как произведение вероятности реализации риска и воздействия.
- B. Риск-аппетит — уровень риска, который руководство считает приемлемым для достижения поставленных целей, в то время как толерантность к риску устанавливает приемлемый уровень отклонения от конкретных целей.
- C. Риск-аппетит является тактическим и операционным, в то время как толерантность к риску — это широкое утверждение приемлемого портфеля рисков для всей организации.
- D. Толерантность к риску — это приемлемое отклонение от способности к риску. Рассчитывается всегда в процентах.

2 балла

Вопрос 3

Риск-аппетит ПАО «Гидро» определяется на ежегодной основе. Риск-аппетит на практике выражается как количественно, так и качественно, и определяется на основе стратегических целей. Для реализации инвестиционной программы требуются большие финансовые вложения. Компания выпустила облигации. В связи с этим, для эффективного мониторинга доходности, а также контроля долговой нагрузки, руководство определило следующий финансовый ковенант «соотношение финансового долга на EBITDA» с нормативом не более 5.

Количественный риск-аппетит определяется как уровень допустимого EBITDA, ниже которого компания не готово опуститься для достижения своих стратегических целей.

Рассчитайте количественный риск-аппетит (EBITDA) при значении финансового долга в 655 млрд. руб.

_____ млрд. руб.

2 балла

Вопрос 4

Предположим, что EBITDA компании составляет 150 млрд. руб. Руководство определило, что допустимое отклонение для показателя EBITDA – 10%.

Рассчитайте минимальной предел уровня толерантности для показателя EBITDA.

Округлите ответ до целого числа

_____ млрд. руб.

2 балла

Вопрос 5

Для управления стратегическими рисками ПАО «Гидро» определила ключевые факторы риска, а также контрольные процедуры для снижения рисков до приемлемого уровня.

Выберите ключевые факторы риска и соответствующие контрольные процедуры для каждого указанного стратегического риска:

Примечание: каждому риску соответствует уникальный фактор риска и уникальная контрольная процедура.

1. Риск крупных аварий на объектах компании:

Ключевой фактор риска – [распространение компрометирующей информации о компании в публичном поле / недостатки и ошибки системы управления, низкая скорость согласования и принятия управленческих решений / изменение проектных решений в ходе строительства / использование служебного положения в личных целях / несоблюдение техники безопасности, локальных нормативных актов]

Контрольная процедура – [реализация процедур, направленных на недопущение у работников конфликта интересов / экспертиза проектной и рабочей документации / контроль соблюдения работниками и подрядными организациями требований охраны труда и техники безопасности / организация взаимодействия с заинтересованными сторонами по основным направлениям деятельности / оптимизация бизнес-процессов на постоянной основе]

2. Коррупционный риск

Ключевой фактор риска – [распространение компрометирующей информации о компании в публичном поле / недостатки и ошибки системы управления, низкая скорость согласования и принятия управленческих решений / изменение проектных решений в ходе строительства / использование служебного положения в личных целях / несоблюдение техники безопасности, локальных нормативных актов]

Контрольная процедура – [реализация процедур, направленных на недопущение у работников конфликта интересов / экспертиза проектной и рабочей документации / контроль соблюдения работниками и подрядными организациями требований охраны труда и техники безопасности / организация взаимодействия с заинтересованными сторонами по основным направлениям деятельности / оптимизация бизнес-процессов на постоянной основе]

3. Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы

Ключевой фактор риска – [распространение компрометирующей информации о компании в публичном поле / недостатки и ошибки системы управления, низкая скорость согласования и принятия управленческих решений / изменение проектных решений в ходе строительства / использование служебного положения в личных целях / несоблюдение техники безопасности, локальных нормативных актов]

Контрольная процедура – [реализация процедур, направленных на недопущение у работников конфликта интересов / экспертиза проектной и рабочей документации / контроль соблюдения работниками и подрядными организациями требований охраны труда и техники безопасности / организация взаимодействия с заинтересованными сторонами по основным направлениям деятельности / оптимизация бизнес-процессов на постоянной основе]

4. Репутационный риск

Ключевой фактор риска – [распространение компрометирующей информации о компании в публичном поле / недостатки и ошибки системы управления, низкая скорость согласования и принятия управленческих решений / изменение проектных решений в ходе строительства / использование служебного положения в личных целях / несоблюдение техники безопасности, локальных нормативных актов]

Контрольная процедура – [реализация процедур, направленных на недопущение у работников конфликта интересов / экспертиза проектной и рабочей документации / контроль соблюдения работниками и подрядными организациями требований охраны труда и техники безопасности / организация взаимодействия с заинтересованными сторонами по основным направлениям деятельности / оптимизация бизнес-процессов на постоянной основе]

5. Риски неэффективного управления ресурсами

Ключевой фактор риска – [распространение компрометирующей информации о компании в публичном поле / недостатки и ошибки системы управления, низкая скорость согласования и принятия управленческих решений / изменение проектных решений в ходе строительства / использование служебного положения в личных целях / несоблюдение техники безопасности, локальных нормативных актов]

Контрольная процедура – [реализация процедур, направленных на недопущение у работников конфликта интересов / экспертиза проектной и рабочей документации / контроль соблюдения работниками и подрядными организациями требований охраны труда и техники безопасности / организация взаимодействия с заинтересованными сторонами по основным направлениям деятельности / оптимизация бизнес-процессов на постоянной основе]

2 балла

Задача 2

Коррупция остаётся одной из ключевых угроз для устойчивого развития бизнеса.

Коррупционные скандалы последних лет демонстрируют катастрофические последствия для компаний: многомиллионные штрафы, уголовные преследования руководителей, потеря репутации и доверия инвесторов.

В условиях глобализации и усиления регуляторного контроля коммерческие организации сталкиваются с необходимостью внедрения эффективных механизмов противодействия коррупции. Антикоррупционный комплаенс один из ведущих элементов корпоративного управления, направленным на минимизацию юридических, финансовых и репутационных рисков. Грамотная реализация антикоррупционного комплаенса способствует предотвращению коррупционных правонарушений, помогает поддерживать добросовестное поведение работников. Наличие кодекса этики и антикоррупционной политики обеспечивает положительную деловую репутацию как среди контрагентов, так и среди других организаций.

Вопрос 1

К наиболее рисковому с точки зрения вовлечения в коррупционную деятельность процессам относится процесс ведения бухгалтерского учета, в том числе, фальсификация финансовых отчетов, изменение документов или искажение осуществляемых операций, намеренное искажение или неотражение операций в учете, заведомо неверное истолкование стандартов РСБУ и МСФО.

Что из нижеперечисленного может являться финансовым индикатором коррупции:

- I. Внедрение системы одобрения операций в наиболее рисковыми финансовыми инструментами**
- II. Увеличение стоимости активов компании в результате переоценки активов, в то время как стоимость аналогичных объектов на рынке снизилась**
- III. Завышение доходов в результате проведения сделок с заинтересованными сторонами на нерыночных условиях**
- IV. Внедрение технических решений, не позволяющих проводить операции свыше установленного лимита или определенного типа**
- V. Значительное увеличение непрофильной статьи дохода от сдачи помещений в субаренду с 3% до 25% от совокупного дохода холдинга**
- VI. Соккрытие существенных убытков, возникших в результате уничтожения активов**

- A. II, III, IV, V
- B. II, III, V, VI
- C. всё вышеперечисленное
- D. I, IV, V, VI

2 балла

Вопрос 2

Система информирования о нарушениях – это элемент корпоративного управления и раннего выявления рисков, которая представляет собой инструмент для сообщения о нарушениях применимого законодательства и иных обязательных для исполнения регулирующих документов.

Такой инструмент, как **горячая линия**, обеспечивает возможность работникам компании, а также ее деловым партнерам, обращаться с устными или письменными заявлениями по фактам, имеющим признаки коррупции, мошенничества и хищений, нарушения норм деловой этики и правил поведения.

О каких из перечисленных ниже ситуаций следует сообщать на «Горячую линию»?

- I. Получение работником в подарок фирменного блокнота от контрагента
 - II. Получение работником подарочного сертификата в спа-салон на 50 000 руб.
 - III. Оплата проживания работника клиента компании с семьей в дорогом отеле
 - IV. Предложение взятки Государственному должностному лицу
 - V. Прием на работу друга одного из работников
 - VI. Предоставление рекомендаций при трудоустройстве родственников
- A. II, III, IV
 - B. II, III, V
 - C. II, III, VI
 - D. Все вышеперечисленное

2 балла

Вопрос 3

В соответствии со ст. 13.3 Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» одной из мер по противодействию коррупции является предотвращение и урегулирование конфликта интересов.

Какие из нижеперечисленных ситуаций имеют признаки конфликта интересов:

- I. Проведение проверки контрагента
- II. Рекомендация по устройству на работу знакомого по научной конференции человека
- III. Одобрение сделки с компанией, часть доли в которой принадлежит директору
- IV. Отстаивание необходимости инвестиций в компанию, которая принадлежит жене работника
- V. Одобрение сделки с компанией, победившей в тендере
- VI. Рекомендация по устройству на работу племянницы директора

- A. Все вышеперечисленное
- B. III, IV, V
- C. II, III, IV
- D. III, IV, VI

2 балла

Вопрос 4

Формирование антикоррупционной корпоративной культуры необходимо для того, чтобы деятельность компаний по предупреждению коррупции носила системный и последовательный характер.

Какая из перечисленных ниже практик приведет к формированию среды, благоприятной для совершения мошенничества?

- A. В подготовке бюджета участвуют работники, которые непосредственно отвечают за его исполнение
- B. Методы контроля за учетом хозяйственных операций применяются в компании на выборочной основе
- C. При найме работников зачастую отказывают в найме квалифицированным кандидатам
- D. Ставятся нереалистичные цели в области производства и реализации продукции и услуг компании

2 балла

Вопрос 5

Ассоциация дипломированных экспертов по мошенничеству (Associated of Certified Fraud Examiners, ACFE) выделяет следующие **виды корпоративного мошенничества**: сговор, подделка отчетности, неправомерное присвоение активов работодателя.

Что из перечисленного НЕ характерно для мошенников, подделывающих финансовую отчетность, по сравнению с теми, кто незаконно присваивают активы компании:

- A. Уровень жизни значительно превышает официальные доходы
- B. Использование директивного (авторитарного) стиля управления
- C. Попытки логически объяснить свои действия
- D. В качестве оправдания своих действий ссылаются на ожидания компании

2 балла

Задача 3

Культура управления рисками — один из важнейших аспектов эффективного управления компанией. Основной задачей мероприятий по развитию и укреплению культуры управления рисками является внедрение риск-ориентированного мышления в ключевые сферы деятельности компании.

С целью развития культуры управления рисками важно избегать восприятия риск-менеджмента как отдельного от бизнеса, самостоятельного процесса. Один из наиболее действенных и при этом простых способов – включение элементов анализа рисков в процесс принятия решений.

Уровень зрелости риск-культуры определяется общностью целей, ценностей, этических норм и терминологии, их единообразным пониманием и применением, ориентированностью на обучение, своевременной, открытой и честной коммуникацией, признанием ценности эффективного управления рисками, индивидуальной и коллективной ответственностью.

Также следует учитывать, что каждый работник имеет индивидуальную предрасположенность к риску и набор психологических систематических ошибок (ментальные ловушки, ловушки мышления, когнитивные искажения).

Вопрос 1

Что из нижеперечисленного НЕ будет являться признаком риск-ориентированного поведения:

- A. Консультирование с коллегами в случае сомнений
- B. Признание совершенных ошибок
- C. Вознаграждение за чрезмерное принятие рисков
- D. Инициативный обмен опытом

2 балла

Вопрос 2

ПАО «Импорт-М» импортирует и занимается переработкой материала, используемого во многих бытовых товарах. Компания придерживается высоких стандартов безопасности.

Материал добывается в нескольких беднейших странах мира, где крупные общины зависят от него в качестве источника дохода. Эти доходы поддерживают образование и здравоохранение в этих странах.

Недавно независимое исследование обнаружило, что данный материал очень вреден для здоровья человека, особенно в его сырой добытой форме. Некоторые респираторные заболевания, которые он вызывал, накапливались в организме на

протяжении нескольких лет. Врачи подозревали, что это так, но исследование ранее это не подтверждали.

Совет директоров ПАО «Импорт-М» собрался, чтобы обсудить отчет, заказанный на тему, можно ли управлять риском для здоровья работников с помощью внедрения дополнительных мер безопасности. В отчете сделан вывод, что, если не будет проведена дорогостоящая перепроектировка объектов и всем сотрудникам не будут выданы дыхательные аппараты, это маловероятно. В отчете также указывалось, что работники в беднейших странах больше боятся потерять работу, чем последствий для здоровья от работы с материалом.

Совет директоров признает, что у них есть этическая дилемма, связанная с тем, как они управляют рисками, связанными с добычей материала.

Какие из следующих утверждений верны в отношении этической дилеммы, связанной с управлением рисками в этом случае?

Выберите ВСЕ, что применимо.

- A. У Совета директоров есть обязательство перед своими сотрудниками защищать их здоровье, поэтому необходимо принять рекомендации, указанные в отчете, независимо от того, приведет ли это к потере рабочих мест.
- B. У ПАО «Импорт-М» есть обязательства перед местными сообществами, поддерживаемыми его шахтами, которые находятся под угрозой из-за выводов отчета.
- C. Если рабочие в беднейших развивающихся странах готовы пойти на риск для своего здоровья, ПАО «Импорт-М» обязан продолжать предоставлять работу.
- D. По внутренним политикам ПАО «Импорт-М» должно предоставить оборудование для обеспечения безопасности и перепроектировать объекты независимо от стоимости.
- E. ПАО «Импорт-М» может проигнорировать отчет и продолжить использовать свои существующие стратегии управления рисками.

2 балла

Вопрос 3

Вы встречаетесь с руководителем, который 3 года назад инициировал и был основным идеологом крупного инвестиционного проекта. Ключевые показатели эффективности проекта до сих пор не достигнуты и наблюдается негативная динамика дальнейшего развития проекта. Руководитель при этом считает, что все риски уже реализовались при старой команде, сейчас он сменил команду и все процессы налажены. Руководитель лично погрузился в проект и ведет его.

Пример какой ментальной ловушки представлен в этом сценарии?

- A. В данном примере нет ментальной ловушки
- B. Ментальное якорение
- C. Иллюзия контроля
- D. Излишняя самоуверенность

2 балла

Вопрос 4

Совершенствование корпоративного управления в Российской Федерации — важная мера, необходимая для повышения устойчивости, эффективности деятельности акционерных обществ, увеличения притока инвестиций во все отрасли российской экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов. Одним из способов такого совершенствования является введение определенных стандартов, установленных на основе анализа наилучшей международной и российской практики корпоративного управления. Целью применения стандартов корпоративного управления является защита интересов всех акционеров, независимо от размера пакета акций, которым они владеют.

Агентские конфликты возникают, когда агент (например, менеджер) действует в собственных интересах, в ущерб интересам принципала (например, акционеров). Это происходит из-за расхождения в мотивации и целях между принципалом и агентом.

Соотнесите описание агентского конфликта и примером реализации:

Конфликт		Пример
Комфорт и личное обогащение		Совет директоров, независимый от менеджмента, контролирует и оценивает действия менеджмента, а также принимает решения о назначении и увольнении руководства
Отсутствует		Топ-менеджеры используют информацию, доступную только внутри компании, для получения личной выгоды
Злоупотребление полномочиями		В компании топ-менеджеры получают бонусы, акции компании или опционы, которые привязывают их доход к стоимости акций
Краткосрочный рост прибыли в ущерб долгосрочным перспективам компании		Генеральный директор тратит корпоративные средства на личные нужды (например, роскошные путешествия, личные автомобили) вместо инвестиций в развитие бизнеса
		Топ-менеджеры сокращает расходы на исследования и разработки, чтобы показать хорошую годовую прибыль, но в итоге компания теряет конкурентоспособность в будущем

2 балла

Вопрос 5

Корпоративное управление крупной компании и малого или среднего предприятия (СМП) имеет существенные различия, обусловленные масштабами бизнеса, структурой собственности и регуляторной средой.

Укажите, какие характеристики относятся к крупным компаниям, а какие к СМП:

Управление часто осуществляется владельцем или небольшой группой, которые сами принимают решения и не обязательно имеют формализованные органы управления – [характеристика крупной компании / характеристика СМП]

Подвержена более жестким требованиям к раскрытию информации, бухгалтерской отчетности и соблюдению корпоративного законодательства – [характеристика крупной компании / характеристика СМП]

Имеет большое количество акционеров, чьи интересы могут разнопланово воздействовать на компанию и, следовательно, требуют более сложной системы корпоративного управления для балансировки этих интересов – [характеристика крупной компании / характеристика СМП]

Может быть подвержена меньшим рискам, но эти риски могут оказывать более значительное влияние на бизнес из-за его меньшей стабильности – [характеристика крупной компании / характеристика СМП]

Может полагаться на упрощенные системы внутреннего контроля, основанные на личном контроле владельцев или менеджеров – [характеристика крупной компании / характеристика СМП]

2 балла

Задача 4

Вы работаете риск-менеджером в крупном холдинге ПАО «Образ будущего». Приоритетными направлениями развития компании являются цифровизация и развитие новых направлений бизнеса. Оба направления сопряжены с новыми для компании рисками, которые нужно идентифицировать, оценить и выбрать меры реагирования.

Вопрос 1

Вас попросили, используя метод «галстук-бабочка», определить причины и последствия риска кражи интеллектуальной собственности (ИС).

Соотнесите мероприятия по управлению риском и по снижению последствий реализовавшихся рисков:

Описание		Мероприятия
Управление риском		Необходимость привлечения внешнего финансирования
		Недостаточная ИТ инфраструктура для защиты ИС
		Потеря репутации менеджментом компании, сложности с привлечением финансирования в будущем
Снижение последствий		Бизнес-процессы по защите ИС не выстроены, слабый входной контроль работников при приеме на работу
		Сотрудники не обучены в обеспечении защиты ИС
		Дополнительные расходы на доработку продукта и продвижение

2 балла

Вопрос 2

Недавно в состав холдинга вошла ИТ-компания. Риски в области информационных технологий (ИТ) условно можно разделить на несколько частей: неправильный выбор ИТ стратегии, риски ИТ-инфраструктуры, риски, связанные с программным обеспечением, организация управления ИТ на уровне бизнеса. Вы получили отчет оценщика с описанием недостатков в системе внутреннего контроля.

Вас попросили помочь определить, к каким рискам относятся недостатки в системе внутреннего контроля (СВК):

Описание риска	Типовые недостатки СВК
Некорректный выбор стратегии развития ИТ	Отсутствие полного ТЗ на этапе выбора программного обеспечения
Несоответствие ИТ-инфраструктуры потребностям бизнеса	Отсутствие регулярного прогноза потребности в инфраструктуре
Потеря ИТ-инфраструктуры	Некорректное распределение доступа к данным между сотрудниками
Неоптимальный выбор программного обеспечения	Стратегия развития информационных технологий разрабатывается в недрах ИТ-подразделений и не проходит через максимально широкое обсуждение
Потеря данных	Отсутствие резервного кондиционирования

2 балла

Вопрос 3

Понятие риска включает в себя как угрозы, так и возможности, для которых также разработаны свои меры реагирования: эскалация, использование, разделение, увеличение и принятие.

Соотнесите примеры увеличения благоприятных возможностей с соответствующей мерой реагирования:

Мера	Пример
Эскалация	Образование команд с совместной ответственностью за риски
Использование	Выделение дополнительных финансовых ресурсов с целью более раннего завершения и внедрения инноваций
Разделение	Установление резерва на возможные потери, необходимые, чтобы воспользоваться преимуществами
Увеличение	Использование новых или модернизированных технологий с целью сократить стоимость и сроки
Принятие	Передача риска от проектной команды в проектный офис

2 балла

Вопрос 4

Одно из дочерних обществ холдинга, ООО «Электро», производит зарядные станции для электромобилей, которые поставляются по всей стране. У компании превосходная ИТ-система, которая контролирует заказ и доставку станций. Изготовление станции обычно обходится около 90 млн рублей, а их сборка занимает около 3 дней.

У ООО «Электро» есть площадка для аварийного восстановления, в случае отказа ИТ-системы, расположенная примерно в 300 км от центрального офиса, которая

ежегодно проходит проверку на работоспособность. Для активации площадки требуется два дня, но ее обслуживание требует минимальных затрат.

ООО «Электро» теперь планирует обновить всю свою ИТ-инфраструктуру за 285 млн рублей. Она делает это каждые пять лет.

Ниже приведены варианты по обновлению площадки аварийного восстановления, которые хотят включить в план. Выберите подходящий вариант для включения в план по обновлению всей ИТ-инфраструктуры компании:

- A. Продолжить работу с существующей площадкой аварийного восстановления, без дополнительных затрат
- B. Повторно использовать существующую площадку, произведя замену оборудования за 22,5 млн рублей
- C. Сделать новую площадку аварийного восстановления более локально, заплатив 190 млн рублей
- D. Вторую ИТ-систему следует установить в головном офисе на случай отказа первой ИТ-системы

2 балла

Вопрос 5

Одним из приоритетных направлений развития ПАО «Образ будущего» является цифровизация. В настоящее время компания создает центр по беспилотным тракторам. В этой связи решается вопрос о расширении их производства.

Компания выбирает один из вариантов такого расширения: модернизацию существующего завода или строительство нового. Компания подготовила следующее дерево решений, которое обобщает денежные потоки инвестиций и приведённой стоимости каждого из вариантов для двух возможных сценариев спроса:



Рассчитайте математическое ожидание денежного потока для варианта по модернизации существующего завода.

Округлите ответ от одного знака после запятой

_____ млн рублей

2 балла

Задача 5

Количественные методы оценки рисков играют важную роль в принятии обоснованных решений. Они позволяют выразить риски в числовых значениях и оценить их потенциальное влияние на деятельность компании или на отдельный проект.

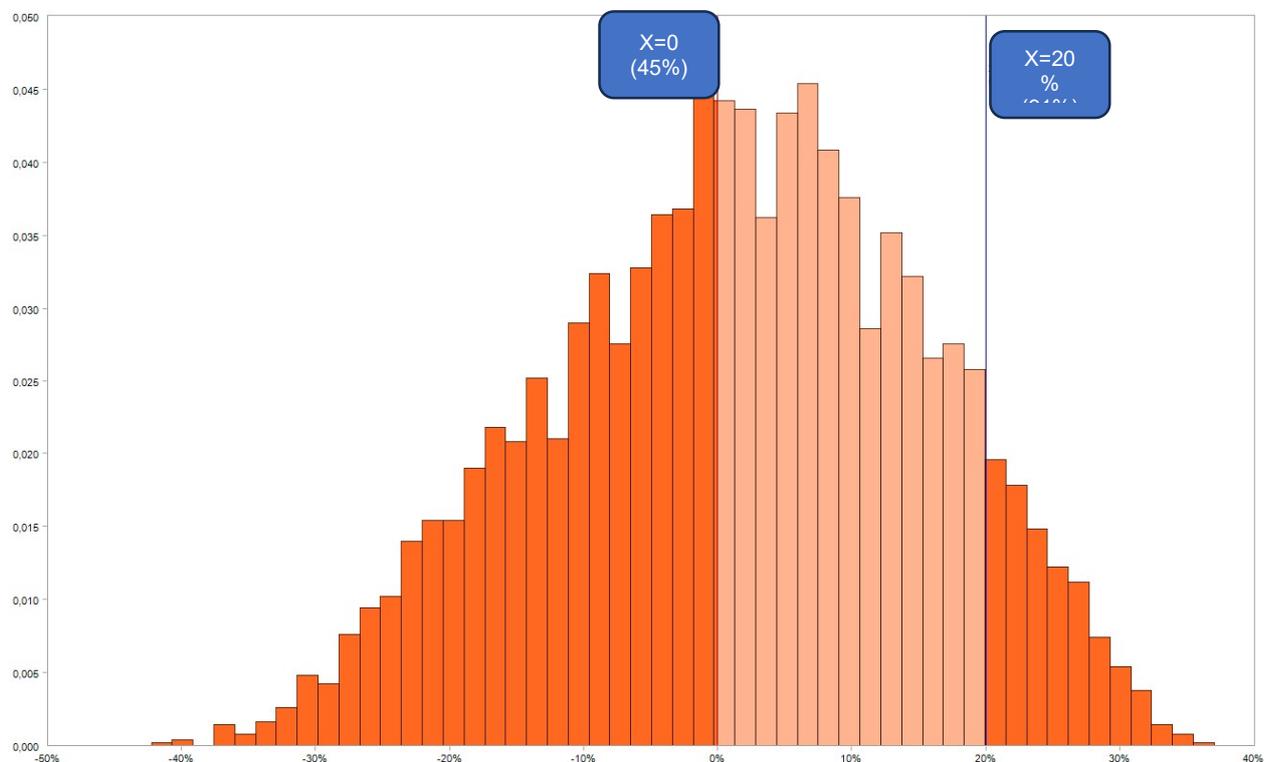
Методы количественной оценки обеспечивают объективность и прозрачность в анализе, что помогает заинтересованным сторонам лучше понимать ситуацию и принимать соответствующие меры для снижения рисков.

ПАО «Трактор» – это компания по производству сельскохозяйственной техники, производственная площадка которой расположена в Ленинградской области.

Недавно, на стратегическом комитете компании принято решение о начале производства беспилотного трактора. Для реализации стратегии было принято решение подготовить финансовый анализ сценария по модернизации производственной площадки и наладке серийного производства нового трактора. Это, по прогнозам, поможет существенно увеличить существующую выручку ПАО «Трактор» и обеспечит загрузку производственных мощностей.

Ваша команда подготовила и презентовала экономическое обоснование модернизации производственной площадки на Совете директоров.

Вопрос 1



Целевое значение доходности, установленное руководством компании – 20%.

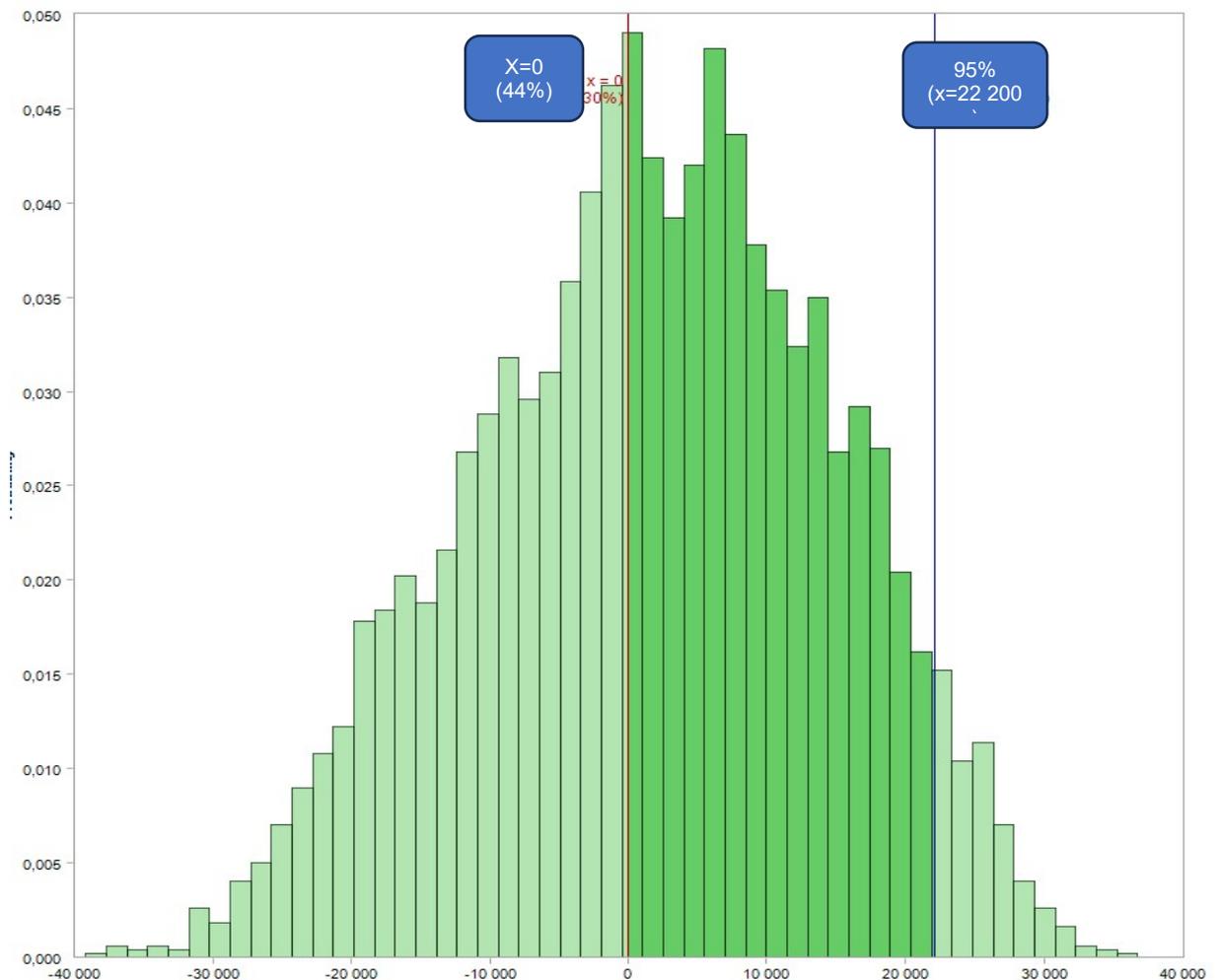
На графике представлено распределение ожидаемой доходности по модернизации площадки. Красный маркер установлен на значении ноль, синий маркер установлен на целевом значении для проекта - 20%.

Используя варианты в выпадающих списках, сформулируйте экспертный вывод о том, с какой вероятностью компания достигнет ожидаемой доходности?

Вероятность достижения значения целевого показателя выше 20% [высокая – 91% / низкая 9%]. С вероятностью [45% проект будет прибыльным / 45% проект будет убыточным]

2 балла

Вопрос 2



Целью компании в проекте также является положительная ликвидность и отсутствие кассовых разрывов.

На графике представлено распределение остатка денежных средств по проекту на конец прогнозного периода. Красный маркер установлен на значении ноль, синий маркер установлен на 95 перцентиль.

Используя варианты в выпадающих списках, сформулируйте экспертный вывод о том, с какой вероятностью компания достигнет установленной цели?

Данный проект с [высоким риском / низким риском]. С вероятностью [44% денежный поток будет отрицательным / 56 % денежный поток будет отрицательным]. Таким

образом, компании [потребуется / не потребуется] привлечение дополнительного финансирования для покрытия кассовых разрывов.

2 балла

Вопрос 3

Ваша команда рассчитала прибыль до налогообложения для первого года продаж нового трактора: = (10 000 ед. × 8 млн. руб. – 10 000 ед. × 5 млн. руб. – 20 000 млн руб.) = 10 000 млн. руб.

Проведите анализ чувствительности прибыли к изменению цены на 10%.

Ответ укажите в целых числах:

Прибыль уменьшится на _____%

2 балла

Вопрос 4

Для оценки рисков могут использоваться не только количественные, но и качественные методы. Какое из следующих утверждений верно?

- A. Методы количественной оценки включают интервью и стратегические сессии.
- B. Методы сравнительной оценки включают анализ чувствительности, сценарный анализ и стресс-тесты.
- C. Модели, использующие субъективные предположения, включают расчеты денежного потока под риском, прибыли под риском и бэк-тестирование.
- D. Количественные методы оценки сложнее качественных, но обычно дают более точные показатели.

2 балла

Вопрос 5

Ваша команда для подготовки экономического обоснования проекта использовала имитационное моделирование. На презентации результатов Вас попросили коротко объяснить различия между имитационным моделированием и подходом к анализу рисков с позиций стоимости, подверженной риску (Value at Risk, VaR).

Укажите, какие характеристики относятся к имитационному моделированию, а какие к подходу с позиций стоимости, подверженной риску (VaR):

Результат – набор сценариев, вероятности наступления событий – [имитационное моделирование / подход VaR]

Учитывает нелинейности и сложные взаимосвязи – [имитационное моделирование / подход VaR]

Не учитывает экстремальные события – [имитационное моделирование / подход VaR]

Низкие требования к ресурсам – [имитационное моделирование / подход VaR]

Результат – расчет максимальной потенциальной потери – [имитационное моделирование / подход VaR]

2 балла

Часть Б

Кейс 1

Руководство АО «Полет» при рассмотрении результатов план-факт анализа за 2024 год пришло к следующим выводам:

- В процессе бюджетирования и постановке целей на год учитываются очень ограниченное количество факторов (инфляция и цены)
- Процесс оценки рисков не позволяет оценить влияние рисков на целевые показатели бизнес-плана
- Анализ рисков не синхронизирован с бюджетным процессом, мероприятия по управлению рисками не включены в бюджет

И хотя компания не публичная, руководство решило воспользоваться рекомендациями для публичных компания и определило для себя интеграцию управления рисками в процессы планирования как ключевые направления дальнейшего развития управления рисками.

Вас привлекли в качестве консультанта на проект по синхронизации процессов планирования и управления рисками.

В компании в настоящее время идет процесс план-факт анализа результатов за 1-е полугодие 2025 г. Вам представлен отчет:

Статья	Факт	План	Отклонение
Выручка, итого	2 790 000	2 760 000	30 000
Выручка от основной деятельности	2 580 000	2 520 000	60 000
Выручка прочая	210 000	240 000	-30 000
Переменная часть оплаты труда	225 000	187 500	37 500
Маржинальный доход	2 565 000	2 572 500	- 7 500
Постоянные затраты, итого	2 309 850	2 008 635	301 215
Постоянная часть оплаты труда	592 500	585 000	7 500
Коммунальные расходы	204 750	198 015	6 735
Расходы на рекламу	150 000	129 600	20 400
Затраты на персонал	240 000	186 600	53 400
Управленческие расходы	945 600	747 015	198 585
Прочие расходы	177 000	162 405	14 595
Операционная прибыль	255 150	563 865	-308 715

В ходе риск-сессий с руководителями департаментов получена дополнительная информация:

- Директор по маркетингу и директор по продажам отметили снижение покупательной способности населения. Поэтому если не увеличивать бюджет на рекламу, то выручка от основной деятельности останется на прежнем уровне, выручка от прочей деятельности не планируется. При этом увеличение расходов вдвое может дать дополнительную выручку, оцениваемую в 10% от

фактической за 1-е полугодие. Если же расходы на рекламу останутся на уровне бюджета, то ожидается снижение выручки на 15%.

- Директор по персоналу отметил, что снижение и рост выручки сократят в таком же объеме переменную часть оплаты труда.
- Все остальные статьи не привязаны к выручке, но по оценкам руководства, они могут вырасти на 5%.

Задание:

(а) составьте прогнозы на 2-е полугодие 2025 года с учетом полученной информации: для основного бюджет используйте фактические данные за 1-е полугодие, также сделайте пессимистичный и оптимистичный прогнозы. Проведите анализ чувствительности показателя операционной прибыли к изменению выручки

(10 баллов)

(б) руководство попросило Вас подготовить краткий доклад по отличиям классического подхода к бюджетированию и риск-ориентированного подхода

(5 баллов)

(в) опишите основные этапы внедрения риск-ориентированного подхода к бюджетированию, а также представьте дорожную карту разработки модели оценки рисков для целей бюджетирования

(10 баллов)

Всего 25 баллов

Кейс 2

Внутренний аудит может выполнять по поручению руководства оценку эффективности бизнес-процессов, таких как управление персоналом, управление закупками, маркетинг, управление финансами и т.д. Такая оценка включает:

- а) идентификацию рисков;
- б) определение контрольных процедур, внедренных для управления рисками;
- в) тестирование эффективности контрольных процедур;
- г) оценку эффективности дизайна контрольных процедур для управления рисками.

Вы являетесь внутренним аудитором в ООО «Чистота», которое предоставляет высококачественные услуги по уборке офисных помещений и магазинов.

Вам поручили провести оценку процессов управления персоналом, управления закупками и маркетинговой функции в компании.

В компании работает в настоящее время 498 человек, которые занимаются непосредственно уборкой помещений. Все являются штатными работниками, при этом часть из них работает неполный рабочий день. Компания не привлекает субподрядчиков. Текучесть кадров высокая.

Компания закупает компьютеры, офисные принадлежности и мебель, чистящие средства, оборудование для уборки и спецодежду у различных поставщиков.

Расчет, начисление и выплаты зарплаты осуществляются ответственными работниками компании.

Недавно компания приняла решение передать маркетинговую функцию на аутсорсинг в крупную рекламную компанию с агрессивными методами проведения рекламных кампаний, которая будет рекламировать услуги ООО «Чистота» посредством прямой рассылки электронных писем, иногда предлагая скидки. Рекламная компания в прошлом подвергалась критике за нарушение правил рекламы.

ООО «Чистота» работает в условиях роста ценовой конкуренции. При этом цель компании – сохранить свою прибыльность и расширить клиентскую базу.

Основные процессы в компании: управление персоналом, закупки и маркетинг.

Задание:

Для каждого из трех основных процессов опишите:

- (а) риски, с которыми столкнется компания;
- (б) контрольные процедуры, которые, по Вашим ожиданиям, должны быть внедрены для управления рисками, идентифицированными в п. (а);

(в) методы тестирования, которые необходимы для подтверждения эффективности дизайна контрольных процедур, определенных в п. (б).

Баллы будут распределены следующим образом:

- | | |
|---------------------------|------------|
| (1) Управление персоналом | (8 баллов) |
| (2) Управление закупками | (6 баллов) |
| (3) Маркетинг | (6 баллов) |

Примечание: Вы можете представить свой ответ в табличной форме.

(г) Опишите этические принципы, которых внутренний аудитор должен придерживаться при осуществлении своей деятельности в соответствии с Международными стандартами внутреннего аудита.

(5 баллов)

Всего 25 баллов
