

Ответы к экзамену
Модуль Э.6
Управление рисками
и внутренний
контроль



Задача 1

Вопрос 1

Правильный ответ:

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

Вопрос 2

Правильный ответ В: 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.

Вопрос 3

Правильный ответ: 131 млрд. руб.

Финансовый долг 655 / финансовый ковенант 5

Вопрос 4

Правильный ответ: 135 млрд. руб. – (150 – 10%)

Вопрос 5

Правильный ответ:

Риск	Ключевой фактор риска	Контрольные процедуры
Риск крупных аварий на объектах компании	Несоблюдение техники безопасности, локальных нормативных актов	Контроль соблюдения работниками и подрядными организациями требований охраны труда и техники безопасности
Коррупционный риск	Использование служебного положения в личных целях	Реализация процедур, направленных на недопущение у работников конфликта интересов
Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы	Изменение проектных решений в ходе строительства	Экспертизы проектной и рабочей документации
Репутационный риск	Распространение негативной (компрометирующей) информации о компании в публичном поле	Организация взаимодействия с заинтересованными сторонами по основным направлениям деятельности
Риски неэффективного управления ресурсами	Недостатки и ошибки системы управления, низкая скорость согласования и принятия управленческих решений	Оптимизация бизнес-процессов на постоянной основе

Задача 2

Вопрос 1

Правильный ответ: D

Вопрос 2

Правильный ответ: A

Вопрос 3

Правильный ответ: D

Вопрос 4

Правильный ответ: D

Нереалистичные цели, которые должны быть выполнены под угрозой увольнения, приводят к формированию среды, где возможна фальсификация отчетности. Получение значительного бонуса также может стать искушением для совершения мошеннических действий со стороны руководства

Вопрос 5

Правильный ответ: A

Руководители, которые присваивают средства компании, обладает обычно значительными финансовыми возможностями. При этом их официальные доходы не отражают источник их благосостояния.

Мошенники, которые фальсифицируют финансовую отчетность, тоже обладают значительными финансовыми возможностями, но при этом источник их благополучия – бонусы, которые они получают от компании

Задача 3

Вопрос 1

Правильный ответ: C

Вопрос 2

Правильный ответ A, B и D

Вопрос 3

Правильный ответ: C

Иллюзия контроля над ситуацией мешает руководителям объективно оценивать риски

Вопрос 4

Правильный ответ:

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

Вопрос 5

Правильный ответ:

Характеристика	Ответ
Управление часто осуществляется владельцем или небольшой группой, которые сами принимают решения и не обязательно имеют формализованные органы управления	СМП
Подвержена более жестким требованиям к раскрытию информации, бухгалтерской отчетности и соблюдению корпоративного законодательства.	Крупная
Имеет большое количество акционеров, чьи интересы могут разнопланово воздействовать на компанию и, следовательно, требуют более сложной системы корпоративного управления для балансировки этих интересов	Крупная
Может быть подвержена меньшим рискам, но эти риски могут оказывать более значительное влияние на бизнес из-за его меньшей стабильности	СМП
Может полагаться на упрощенные системы внутреннего контроля, основанные на личном контроле владельцев или менеджеров	СМП

Задача 4

Вопрос 1

Правильный ответ:

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

Вопрос 2

Правильный ответ:

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

Вопрос 3

Правильный ответ:

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

Вопрос 4

Правильный ответ: В

Продолжить работу с существующей площадкой – самый дешевый вариант, но преимуществом будет ее обновление.

Сделать новую площадку локально самый дорогой вариант. К тому же если произойдет стихийное бедствие, то обе площадки будут повреждены.

Установка второй системы в головном офисе увеличивает риск того, что одна авария повлияет на обе системы

Вопрос 5

Правильный ответ: 49,0 млн. руб.

$70 \text{ млн. руб.} \times 65\% + 10 \text{ млн. руб.} \times 35\%$

Дерево решений показывает, как принимается решение о выборе одной из нескольких возможных стратегий в ситуациях, когда окружение (состояние спроса на продукт) не известно с достаточной степенью достоверности. Организация выбирает модернизацию существующего завода, поскольку ожидаемая приведённая денежная стоимость (EMV) для этого варианта составляет 49 млн. руб. По сравнению с величиной EMV для строительства нового завода, составляющей 41,5 млн. руб.

Задача 5

Вопрос 1

Вероятность достижения значения целевого показателя выше 20% **низкая 9%**. С вероятностью **45% проект будет убыточным**

Вопрос 2

Данный проект с **высоким риском**. С вероятностью **44% денежный поток будет отрицательным**. Таким образом, компании **потребуется** привлечение дополнительного финансирования для покрытия кассовых разрывов.

Вопрос 3

Прибыль уменьшится на 80%

При снижении цены прибыль уменьшится до 2 000 млн. руб., т.е. - 80% от 10 000 млн. руб.

Вопрос 4

Правильный ответ D

Вопрос 5

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

Учитывает нелинейности и сложные взаимосвязи – [имитационное моделирование]

Не учитывает экстремальные события – [подход VaR]

Низкие требования к ресурсам – [подход VaR]

Результат – расчет максимальной потенциальной потери – [подход VaR]

Кейс 1

Схема проверки

	Аргументы	Баллы
(а)	составление прогнозов	7
	анализ чувствительности к изменению выручка	3
	Максимум	10
(б)	Краткий доклад – за каждый тезис	1
	Максимум	5
(в)	основные этапы внедрения	3
	дорожная карта разработки модели оценки рисков	7
	Максимум	10
	ВСЕГО	25

(а) составим прогноз на 2-е полугодие:

Статья	Пессимистичный	Основной	Оптимистичный
Выручка, итого	2 193 000	2 790 000	2 838 000
Выручка от основной деятельности	2 193 000	2 580 000	2 838 000
Выручка прочая	0	210 000	0
Переменная часть оплаты труда	191 250	225 000	247 500
Маржинальный доход	2 001 750	2 565 000	2 590 500
Постоянные затраты, итого	2 417 843	2 309 850	2 567 843
Постоянная часть оплаты труда	622 125	592 500	622 125
Коммунальные расходы	214 988	204 750	214 988
Расходы на рекламу	150 000	150 000	300 000
Затраты на персонал	252 000	240 000	252 000
Управленческие расходы	992 880	945 600	992 880
Прочие расходы	185 850	177 000	185 850
Операционная прибыль	-416 093	255 150	22 658

Сценарное планирование — это метод планирования, который предполагает разработку нескольких вариантов развития событий (сценариев) для подготовки к различным будущим условиям. Основные преимущества этого подхода включают улучшение управления рисками, информированное принятие решений, повышение адаптивности организации и стимулирование инноваций

Анализ чувствительности:

Оттолкнемся от основного сценария.

При увеличении выручки от основной деятельности на 10%, операционная прибыль вырастет на более чем 101%

$$(2\,580 \times 1,1 + 210 - 225 - 2\,309,85 = 513,15)$$

В пессимистичном сценарии – снижении выручки (без учета влияния изменения затрат) приведет к уменьшению прибыли на более чем 151%

$$(2\,580 \times 0,85 + 210 - 225 - 2\,309,85 = -131,85)$$

У компании большая доля постоянных расходов, поэтому даже незначительное изменение выручки приведет к падению/росту операционной прибыли.

(б) Доклад: отличия классического подхода к бюджетированию от риск-ориентированного подхода:

Эффективное управление рисками в компании напрямую связано с интеграцией управления рисками в цикл планирования.

В рамках классического подхода к планированию прогнозы обычно основаны на одномерных оценках и параметрах. Анализ чувствительности фокусируется на отдельных переменных.

В оценках и входящих данных между различными подразделениями может наблюдаться существенная вариативность. Источники входящих данных ограничены, так же недостаточно используются методики стресс-тестирования.

Риск-ориентированный подход к планированию позволяет дать оценку неопределенности достижения целевых показателей (денежный потоков, доходов, ковенанты и т.п.), а также, а также оценить ключевые риски, которые формируют данную неопределенность.

Можно перейти от одномерного прогнозирования и анализа чувствительности к многофакторным моделям и интегрировать количественную оценку распределений отдельных параметров для оценки возможного диапазона целевых показателей.

Данный подход позволит проводить стресс-тестирование финансовых планов с учетом факторов риска для получения диапазона распределения денежных потоков и доходов за каждый период.

Риск-ориентированный подход к планированию подразумевает как синхронизацию процессов анализа рисков с процессом бизнес-планирования, с соответствующим распределением ролей, так и внедрением инструментов для оценки влияния рисков на плановые показатели

(в) Основные этапы внедрения риск-ориентированного подхода:

Подход к внедрению может состоять из следующих этапов:

- определение разрывов между процессом управления рисками и процессом планирования
- после написание требований к целевой модели
- разработка модели целевых процессов, дорожной карты, инструментов и шаблонов
- корректировка / написание нормативных документов в части управления рисками и бизнес-планирования

Дорожная карта разработки модели оценки рисков для целей бюджетирования может включать следующие этапы:

1) Определение логики модели: на этом этапе происходит выбор риск-факторов и анализируются их взаимосвязи

Компания должна определить перечень целевых показателей; выявить основные риски корпоративного уровня и есть ли между ними взаимосвязи; выделить для каждого риска риск-факторы; понять сценарии реализации рисков и их влияние на финансовые и нефинансовые КПЭ, а также оценить влияние возможных мероприятий по управлению рисками на них.

Важно проводить моделирование рисков уже вначале разработки финансовой модели, чтобы учесть все ключевые факторы риска.

- 2) Разработка модели количественной оценки рисков, т.е. внесение неопределенностей в финансовую модель:
- сначала выявляются исходные неопределенности (можно использовать статистические данные, экспертное мнение, результаты анализа документации и отчетности, а также отраслевые данные),
 - далее производится имитационное моделирование по одной из моделей (например, Монте-Карло). Необходимо учитывать различные сценарии при моделировании, в том числе стрессовые.
 - Затем выявленные неопределенности вносятся в финансовую модель, в которой рассчитывается возможный диапазон колебаний каждого показателя с учетом различных сценариев и с учетом заданных вероятностей и взаимосвязей
- 3) Анализ результатов моделирования ключевых показателей бюджета с учетом рисков. На этом этапе происходит приоритезация рисков, выявление ключевых рисков, которые наиболее существенно вносят волатильность в бюджетные параметры /КПЭ, чтобы сделать фокус управления именно на них, затем делается прогноз финансовых показателей и мониторинг уровня риска. Таким образом, действия менеджмента могут быть направлены на ключевые области изменений и влияния не поставленные цели. Финансовая модель позволит тем самым определить уровни отклонения КПЭ в позитивную или негативную сторону, разрабатывать планы по снижению, или повышению рисков, в зависимости от стратегии компании.

Кейс 2

Схема проверки

Аргументы	Баллы
<u>Управление персоналом</u>	
(а) Указать риски, с которыми столкнется компания	По 1 баллу за каждый
(б) Указать соответствующие контрольные процедуры	По 1 баллу за каждый
(в) Указать методы тестирования	По 1 баллу за каждый
Максимум	8

Управление закупками

- (а) Указать риски, с которыми столкнется компания По 1 баллу за каждый
- (б) Указать соответствующие контрольные процедуры По 1 баллу за каждый
- (в) Указать методы тестирования По 1 баллу за каждый
- Максимум 6
- Маркетинг
- (а) Указать риски, с которыми столкнется компания По 1 баллу за каждый
- (б) Указать соответствующие контрольные процедуры По 1 баллу за каждый
- (в) Указать методы тестирования По 1 баллу за каждый
- Максимум 6
- (г) Указать этический принцип 0,5 за каждый
- Дать описание принципа 0,5 за каждый
- Максимум 5
- ВСЕГО 25

Риск	Контрольная процедура	Метод тестирования
Управление персоналом		
Риск того, что наймут персонал без надлежащего опыта или подготовки, что может привести к повреждению имущества клиента	Все работники должны заполнить надлежащим образом анкеты и приложить к ним рекомендации, которые должны быть проверены. В той мере, в которой это разрешено законодательством, следует просить предоставить информацию о судимостях. Работники без опыта должны пройти соответствующую подготовку	Составить репрезентативную выборку работников из платежной ведомости и проверить соответствующие анкеты, чтобы убедиться, что они есть и надлежаще заполнены, убедиться, что рекомендации есть и проверены
Неподходящий персонал, например, лица с судимостью, наняты на секретные объекты	Распределение персонала по объектам должно быть привязано к квалификации и репутации работников, чтобы только проверенный персонал попадал на важные объекты	Для выборки клиентов с высокими рисками убедиться, что задействован только надлежащий квалифицированный персонал
Риск присвоения собственности компании или клиента	Должен быть обеспечен контроль за перемещением чистящих средств и оборудования.	Сравнить ведомости расхода материалов с нормативами (если есть) и тем, что отражено в системах.

	Компания должна регулярно проводить опросы клиентов об уровне удовлетворенности, проводить расследования и дисциплинарные процедуры в случае предъявления обвинений в незаконном присвоении	Проанализировать общее использование средств на наличие необычных изменений. Проанализировать результаты опросов клиентов и выяснить, были ли приняты соответствующие меры
Риск того, что работникам будет оплачены неотработанные часы, или сделаны неправильные отчисления	Использование табелей учета рабочего времени, сверки, регулярные проверки расходов на заработную плату. Кадровый контроль должен гарантировать, что новые работники заведены в систему только при соответствующем согласовании	Для репрезентативной выборки повторить расчеты, чтобы убедиться в их правильности. Убедиться в авторизациях на заведение новых работников. Проанализировать общий уровень расходов, исследуя отклонения
Высокая текучесть кадров увеличивает все указанные выше риски	Работники должны получать обратную связь о своей работе, получать премии за хорошую работу и выслугу лет	Изучить отзывы работников, оценить систему мотивации Проверить, для работников с хорошими отзывами от клиентов и/или большим послужным списком, были ли получены ими выплаты
Управление закупками		
Риск фиктивных или чрезмерных платежей поставщикам	Контроль проверки и авторизации поставщиков	Проверить по выборке авторизацию поставщиков в системе, а также проведена ли должная проверка поставщиков
Риск просроченных или некорректных платежей	Авторизация счетов-фактур должна гарантировать, что оплачены только те товары, которые получены, по согласованным ценам и срокам	Провести анализ платежей за товары и их использование на предмет отклонений
Риск, что компания не получает оптимального соотношения цена\качество у текущих поставщиков	Контроль кредиторской задолженности должен обеспечивать получение скидок при своевременной оплате. Мониторинг рынка и регулярные задокументированные переговоры с поставщиками	По выборке сверить условия договора, прайс-листов с накладными. Просмотреть критически документацию по переговорам. Провести по выборке анализ рынка, позвонить поставщикам (контрольная закупка)

	об обсуждении возможности снижения цен	
Маркетинг		
Агрессивная реклама может нанести ущерб репутации	Контракт между рекламной компанией и ООО «Чистота» должен включать требование о соответствии рекламы законодательству, а также же требование возмещении ущерба. При необходимости воспользоваться юридической консультацией	Изучить контракт с рекламной компанией на предмет отсутствия необходимых требований
Неэффективные расходы на маркетинг, которые не приведут расширению клиентской базы	Контроль дизайна и содержания рекламных материалов со стороны ООО «Чистота» Проверка правильности бюджета расходов на рекламу и регулярный пересмотр Контроль затрат должен гарантировать, что скидки с учетом маркетинговых затрат не делают контракты невыгодными для компании	Получить подтверждение о согласовании всех рекламных материалов. Провести анализ бюджетов и фактически понесенных расходов, чтобы убедиться, что расходы на рекламу контролируются и приводят к запланированному росту клиентской базы

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

1 - Внутренние аудиторы проявляют приверженность принципам в своей работе:

О внутренних аудиторов ожидается, что они будут говорить правду и поступать правильно, даже когда это неудобно или трудно. Приверженность принципам является основой других принципов этики и профессионализма, включая объективность, компетентность, должную профессиональную осмотрительность и конфиденциальность. Приверженность внутренних аудиторов принципам имеет существенное значение для завоевания доверия и уважения.

2 - Внутренние аудиторы сохраняют беспристрастное и непредвзятое отношение при предоставлении услуг внутреннего аудита и принятии решений.

Объективность — мысленная установка, которая позволяет внутренним аудиторам непредвзято выносить профессиональные суждения, выполнять свои обязанности и достигать цели внутреннего аудита, не подстраивая свое мнение под мнение других. Независимое положение функции внутреннего аудита в организации поддерживает способность внутренних аудиторов сохранять объективность.

3 - Внутренние аудиторы применяют свои знания, навыки и умения для успешного выполнения своих функций и обязанностей.

Проявление компетентности требует применения и развития знаний, навыков и умений для предоставления услуг внутреннего аудита. Ввиду предоставления внутренними аудиторами разнообразных услуг, каждому внутреннему аудитору необходимо располагать различными компетенциями. В дополнение к имеющимся или приобретаемым компетенциям, необходимым для предоставления услуг, внутренние аудиторы повышают эффективность и качество оказываемых услуг посредством профессионального развития.

4 - Внутренние аудиторы проявляют должную профессиональную осмотрительность при планировании и предоставлении услуг внутреннего аудита.

Стандарты, относящиеся к вопросу проявления должной профессиональной осмотрительности, требуют:

- Соответствия Международным стандартам внутреннего аудита.
- Принятия во внимание характера предстоящей работы, обстоятельств ее выполнения и предъявляемых к ней требований.
- Применения профессионального скептицизма для критического анализа и оценки информации.

Должная профессиональная осмотрительность требует, чтобы услуги внутреннего аудита планировались и предоставлялись со старательностью, рассудительностью и скептицизмом, присущими благоразумным и компетентным внутренним аудиторам. Проявляя должную профессиональную осмотрительность, внутренние аудиторы действуют в лучших интересах получателей услуг внутреннего аудита, но это не означает, что внутренние аудиторы не могут ошибаться.

5 - Внутренние аудиторы используют и защищают информацию должным образом.

Ввиду наличия у внутренних аудиторов неограниченного доступа к данным, документации и прочей информации, необходимой для реализации компетенции внутреннего аудита, они часто получают сведения, которые являются конфиденциальными, служебными и (или) персональными. К ним относится информация в нецифровом и цифровом форматах, а также устные сведения, включая полученные в ходе официальных или неофициальных обсуждений. Внутренние аудиторы должны уважать право собственности на полученную информацию, используя ее только в профессиональных целях и защищая от несанкционированного доступа или раскрытия как внутри компании, так и за ее пределами.