

Модуль Э.6
Управление рисками
и внутренний контроль



Цели изучения модуля

Управление рисками и построение системы внутреннего контроля являются частью корпоративного управления и важной областью компетенций руководителя. Управление рисками направлено на повышение эффективности деятельности компании в целом в результате интеграции управления рисками с процессами стратегического планирования, бизнес-планирования и принятия управленческих решений. Организация управления рисками начинается со стратегического уровня управления, определяя условия организации внутреннего контроля (в том числе через установление риск-аппетита, каскадирование целей и связанных с ними рисков).

Внутренний контроль направлен на обеспечение разумной уверенности в достижении целей компании в области операционной деятельности, подготовки отчетности и соблюдения всех обязательств, для чего предполагает организацию управления рисками в первую очередь на процессном и операционном (транзакционном) уровнях деятельности. Зрелая система внутреннего контроля снижает премию за риск и, как следствие, снижает ставку дисконтирования, повышая ценность компании.

Исходя из этого, цель изучения модуля «Управление рисками и внутренний контроль» состоит в формировании профессиональных компетенций для совершенствования риск-ориентированного управления всеми бизнес-процессами коммерческой компании, осуществления внутреннего контроля деятельности подразделений и разработки комплекса мероприятий по управлению как финансовыми, так и нефинансовыми рисками.

После успешного прохождения модуля кандидат сможет утверждать о себе следующее:

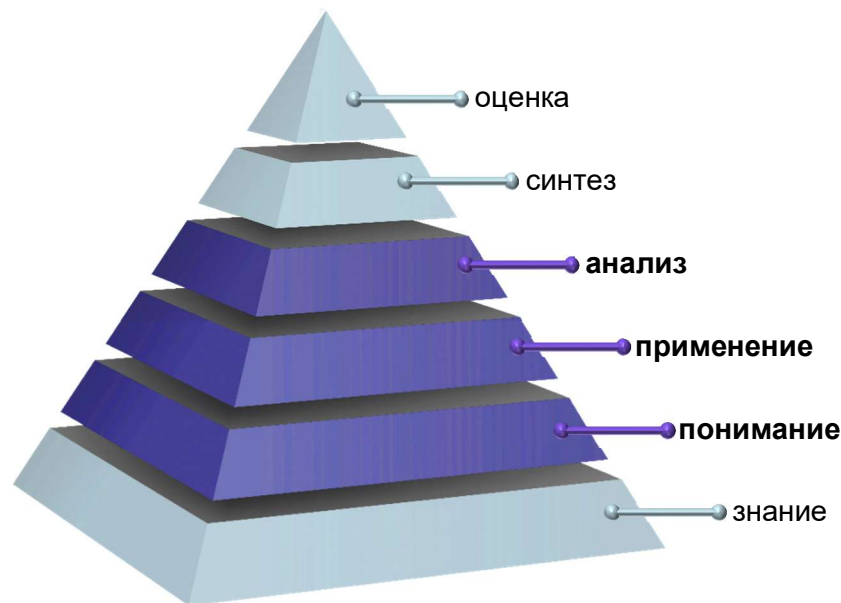
- Я смогу объяснить, каким образом система управления рисками влияет на результаты компании и на создание ценности.
- Я смогу давать количественную и качественную оценку рисков и рекомендовать меры по сведению к минимуму последствий этих рисков.
- Я смогу оценивать состояние основных компонентов системы внутреннего контроля компании и рекомендовать меры по их улучшению.

Я смогу выявлять и объяснять этические угрозы, возникающие в контексте системы внутреннего контроля и управления рисками, и смогу предлагать меры по сведению этих угроз к минимуму.

Основные разделы и подразделы учебного плана

| | |
|--|-----------|
| Раздел 1: Цели и принципы системы управления рисками и внутреннего контроля..... | 5 |
| Подраздел 1.1 Обзор основных моделей корпоративного управления | 5 |
| Подраздел 1.2 Обзор документов, регламентирующих управление рисками и построение внутреннего контроля в компаниях . | 6 |
| Подраздел 1.3 Зависимость системы внутреннего контроля от стадии жизненного цикла компании..... | 7 |
| Раздел 2: Управление рисками..... | 8 |
| Подраздел 2.1 Основные понятия риск-менеджмента. Риск-аппетит. Риск-культура. | 8 |
| Подраздел 2.2 Основные этапы процесса управления рисками | 9 |
| Подраздел 2.3 Идентификация рисков. Классификация рисков | 9 |
| Подраздел 2.4 Оценка рисков: качественная и количественная | 10 |
| Подраздел 2.5 Разработка мер реагирования на риски..... | 11 |
| Подраздел 2.6 Реестр рисков. Мониторинг и отчетность..... | 12 |
| Раздел 3: Механизмы внутреннего контроля..... | 13 |
| Подраздел 3.1 Задачи системы внутреннего контроля (СВК)..... | 13 |
| Подраздел 3.2 Контрольные процедуры (средства контроля) корпоративного уровня | 13 |
| Подраздел 3.3 Контрольные процедуры на уровне бизнес-процессов | 14 |
| Раздел 4: Внутренний аудит в системе управления компанией | 16 |
| Подраздел 4.1 Практика организации функции внутреннего аудита: Модель трех линий Международного института внутренних аудиторов | 16 |
| Подраздел 4.2 Международные стандарты внутреннего аудита..... | 17 |

Уровни компетенций, проверяемых в модуле



Если ориентироваться на иерархию компетенций Бенжамина Блума, то Экзамен Э.6 Управление рисками и внутренний контроль потребует от кандидата продемонстрировать следующие уровни компетенций:

- **Понимание** принципов корпоративного управления и организации системы управления рисками внутреннего контроля – то есть умение объяснять (например, различия основных моделей корпоративного управления); умение приводить примеры для иллюстрации концепции

Важно помнить, что развитие компетенций – это поступательный процесс, и освоение новых уровней строится на освоении предшествующих. Поэтому экзаменационные вопросы могут включать в себя и более низкие уровни компетенций, а также комбинировать в одном вопросе разные уровни. Например, обсуждать применимость методов оценки рисков (понимание), рассчитать риск-аппетит и толерантность к риску (применение) и проанализировать влияние реализации риска на способность компании создавать ценность (анализ).

(например, ключевые механизмы контроля корпоративного уровня и уровня бизнес-процессов); обсуждать применимость (например, методов управления рисками в зависимости от поставленных целей) к конкретной ситуации и т.д.

- **Применение** стандартов и методов риск-менеджмента для идентификации, оценки, управления финансовыми и нефинансовыми рисками и бизнес-процессами в организации, включая ИТ-риски и риски мошенничества – то есть умение правильно использовать метод/алгоритм в конкретной новой для кандидата ситуации. Это потребует расчётов (к примеру, риск-аппетита); определения, какой информации не хватает для принятия оптимального решения; подготовки рекомендаций для менеджмента (например, по внедрению возможных мер реагирования на риски) и т.д.
- **Анализ** компонентов и элементов системы внутреннего контроля, применение процедур и риск-ориентированных методов внутреннего контроля, в том числе в области ИТ – умение выделить в динамике сложного явления отдельные (возможно, противоречивые) факторы, чтобы предпринять адекватные корректирующие действия. Это может быть продемонстрировано в рамках анализа рисков и применяемых контролей, достаточности контрольных мер в рамках риск-аппетита. От кандидата потребуется умение оценивать значимость различных методов управления рисками или объяснять взаимосвязь между отдельными рисками, предлагая возможные варианты влияния реализации тех или иных рисков на инвестиционную привлекательность компании.

Подробные учебные цели и ориентировочное содержание программы подготовки

Раздел 1: Цели и принципы системы управления рисками и внутреннего контроля

Подраздел 1.1 Обзор основных моделей корпоративного управления

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|---|---|
| 1. Сравнивать разные модели корпоративного управления, обсуждать их цели, а также преимущества и недостатки | <ul style="list-style-type: none">▪ определение корпоративного управления▪ мировые практики корпоративного управления:<ul style="list-style-type: none">○ англо-американская модель (основанная на правилах), закон Сарнбейса-Оксли (SOX)○ отчёт Кинга о корпоративном управлении (модель основанная на принципах)○ Международные стандарты корпоративного управления OECD (Организация экономического сотрудничества и развития)▪ стандарты корпоративного управления в России (Кодекс корпоративного управления Банка России) |
| 2. Объяснять принципы корпоративного управления и агентские конфликты, обсуждать пути их решения | <ul style="list-style-type: none">▪ принципы корпоративного управления▪ основные заинтересованные стороны (внешние и внутренние)▪ теория агентских отношений▪ конфликты между акционерами и топ-менеджментом, а также прочими заинтересованными сторонами |

Подраздел 1.2 Обзор документов, регламентирующих управление рисками и построение внутреннего контроля в компаниях

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|--|--|
| 1. Объяснять основные стандарты и концепции построения системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), обсуждать применимость в конкретных ситуациях | <ul style="list-style-type: none">▪ ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство▪ Концепция COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (2017 г.)▪ Стандарты управления рисками Европейской Федерации Ассоциаций риск-менеджмента (Federation of European Risk Management Association – FERMA, 2002 г.) |
| 2. Сравнивать лучшие мировые практики в области риск-менеджмента с рекомендациями регуляторов в России | <ul style="list-style-type: none">▪ Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ |

Подраздел 1.3 Зависимость системы внутреннего контроля от стадии жизненного цикла компании

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|---|---|
| 1. Обсуждать уровни зрелости системы внутреннего контроля в организациях разных форм собственности | <ul style="list-style-type: none">▪ модель зрелости системы управления рисками (Risk Management Capability Maturity Model)▪ уровни организации системы внутреннего контроля (требования ФНС России)▪ примеры мероприятий по совершенствованию СУРиВК |
| 2. Обсуждать различные подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, возможные ограничения | <ul style="list-style-type: none">▪ Полномочия и ответственность Совета директоров, исполнительных органов, работников. Формирование Совета и комитетов в публичных компаниях▪ Организация СУРиВК в зависимости от формы собственности и стадии жизненного цикла |

Раздел 2: Управление рисками

Подраздел 2.1 Основные понятия риск-менеджмента. Риск-аппетит. Риск-культура.

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|---|---|
| <p>1. Обсуждать основные понятия риск-менеджмента, влияние внутренних и внешних факторов на достижение целей компании</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Риск и неопределенность ▪ Факторы риска (внутренняя и внешняя среда) ▪ Риск-аппетит, толерантность к риску |
| <p>2. Обсуждать неразрывную взаимосвязь между стратегией компании и управлением рисками</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Взаимосвязь стратегии компании со стратегией управления рисками. ▪ Ответственность руководства за разработку стратегии управления рисками ▪ Риск и доходность ▪ Принцип снижать риск до уровня «практической целесообразности» (ALARP – as low as reasonably practicable) |
| <p>3. Обсуждать способы преодоления барьеров и развития риск-культуры и контрольной среды внутри компании</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Понятие риск-культуры, ключевые характеристики ▪ Барьеры, которые мешают эффективному развитию риск-культуры, способы их преодоления ▪ Инструменты для укрепления риск-культуры <ul style="list-style-type: none"> ○ тон сверху ○ закрепление ролей и обязанностей ○ интеграция управления рисками в бизнес-процессы ○ открытые коммуникации ○ обучение ○ мотивация работников |

Подраздел 2.2 Основные этапы процесса управления рисками

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|--|--|
| 1. Обсуждать этапы процесса управления рисками | <ul style="list-style-type: none">▪ Постановка целей и задач▪ Определение риск-аппетита и толерантности к риску▪ Идентификация и описание рисков▪ Оценка рисков и их приоритезация▪ Выбор способа реагирования на риск▪ Разработка мероприятий по управлению рисками▪ Мониторинг результатов |
| 2. Рассчитывать риск-аппетит и толерантность к риску | <ul style="list-style-type: none">▪ Риск-аппетит (влияние внешних и внутренних факторов)▪ Заявление о риск-аппетите (качественная и количественная оценка)▪ Толерантность к риску |

Подраздел 2.3 Идентификация рисков. Классификация рисков

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|--|--|
| 1. Обсуждать методы идентификации рисков, их преимущества и недостатки | <ul style="list-style-type: none">▪ Анализ целей и задач компании и факторов риска▪ Анализ денежных потоков▪ Анализ бизнес-процессов▪ Сбор информации (мозговой штурм, опросы, метод Дельфи, SWOT-анализ, анализ документов компании) |

- | | |
|--|--|
| <p>2. Объяснять различия между различными видами рисков, идентифицировать риски в зависимости от конкретной ситуации</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Общеэкономические и политические риски ▪ Стратегические и операционные риски ▪ Риски бизнес-процессов ▪ Риск мошенничества: треугольник мошенничества, индикаторы |
|--|--|

Подраздел 2.4 Оценка рисков: качественная и количественная

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|--|--|
| <p>1. Объяснять основные шаги оценки рисков</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Обучение ▪ Подготовка к оценке (формирование команды, делегирование ей полномочий) ▪ Выбор метода оценки ▪ Фиксирование результатов оценки (паспорт риска, реестр рисков, ранжирование) ▪ Типичные ошибки, которые допускают компании при оценке рисков |
| <p>2. Применять методы качественной и количественной оценки рисков</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Применение шкал оценки вероятности и воздействия по итогам опросов, анкетирования ▪ Метод «5 почему»? ▪ Метод «Галстук-бабочка» ▪ Стоимостная мера риска (VaR, value at risk) ▪ Модель ценообразования капитальных активов (Capital Asset Pricing Model, CAPM) – связь между ожидаемой рентабельностью инвестиций и риском ценной бумаги |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Сценарный анализ ▪ Анализ чувствительности ▪ Дерево решений ▪ Метод ключевых индикаторов ▪ Имитационное моделирование |
| 3. Обсуждать возможные ошибки при оценке рисков и способы их преодоления | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Чрезмерная уверенность (оптимизм, иллюзия контроля, профессиональная деформация) ▪ Подтверждение фактов ▪ Избегание потерь ▪ Конфликт интересов ▪ Установка рамок |

Подраздел 2.5 Разработка мер реагирования на риски

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|---|---|
| 1. Обсуждать различные меры реагирования на риски | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Принятие риска ▪ Избегание риска ▪ Добор риска ▪ Снижение риска ▪ Передача риска |
| 2. Обсуждать выбор мер реагирования в зависимости от риск-культуры и риск-аппетита компании | <ul style="list-style-type: none"> ▪ склонность к риску/избегание ▪ факторы, влияющие на склонность к риску (размеры компании, организационная структура, жизненный цикл) |

- риск-культура (тон сверху, закрепление ролей и обязанностей, интеграция управления рисками в бизнес-процессы, открытые коммуникации, обучение и мотивация работников)

Подраздел 2.6 Реестр рисков. Мониторинг и отчётность

После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь

1. Обсуждать необходимость мониторинга и возможные подходы

Ориентировочное содержание программы подготовки

- уточнение внешних и внутренних факторов, влияющих на цели
- уточнение подходов к оценке, статуса и мер реагирования
- реестр реализовавшихся рисков, извлеченные уроки
- выявление новых рисков

2. Готовить отчёты в отношении рисков

- раскрытие информации о реализовавшихся рисках, о нарушениях

Раздел 3: Механизмы внутреннего контроля

Подраздел 3.1 Задачи системы внутреннего контроля (СВК)

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|--|--|
| 1. Обсуждать определение, цели и задачи системы внутреннего контроля (СВК) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ определение внутреннего контроля и его целей ▪ обеспечение эффективности ведения бизнеса ▪ обеспечение сохранности активов ▪ обеспечение полноты и правильности учётной информации ▪ предотвращение и выявление мошенничества и других незаконных действий ▪ обеспечение своевременности подготовки финансовой отчётности |
| 2. Обсуждать ограничения СВК | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ограничения системы внутреннего контроля |

Подраздел 3.2 Контрольные процедуры (средства контроля) корпоративного уровня

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|---|---|
| 1. Обсуждать контрольные процедуры корпоративного уровня и их ограничений | <ul style="list-style-type: none"> ▪ уровни контроля ▪ понятие и важность контрольных процедур корпоративного уровня ▪ направления контроля ▪ типичные контрольные процедуры корпоративного уровня ▪ общий компьютерный контроль |

- | | |
|--|---|
| 2. Тестировать контрольные процедуры корпоративного уровня | <ul style="list-style-type: none"> ▪ репутационные риски ▪ планы обеспечения непрерывности деятельности ▪ описание работы контрольной процедуры ▪ описание процедуры тестирования ▪ наличие доказательств работы контрольной процедуры |
|--|---|

Подраздел 3.3 Контрольные процедуры на уровне бизнес-процессов

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|--|---|
| 1. Обсуждать виды контрольных процедур на конкретных примерах | <ul style="list-style-type: none"> ▪ определение контрольных процедур ▪ превентивные и детективные ▪ ручные и автоматизированные ▪ разделение полномочий |
| 2. Обсуждать цели документирования дизайна контрольных процедур | <ul style="list-style-type: none"> ▪ цели документирования ▪ дизайн и операционная эффективность контрольных процедур ▪ преимущества и недостатки различных подходов к документированию дизайна (описательные, графические, матрицы рисков и контрольных процедур) |
| 3. Применять алгоритм составления матрицы рисков и контрольных процедур; оценивать дизайн и эффективность контрольных процедур | <ul style="list-style-type: none"> ▪ риски и примеры эффективного дизайна контрольных процедур ключевых бизнес-процессов: <ul style="list-style-type: none"> ○ продажи (включая хеджирование валютных рисков) ○ маркетинг ○ закупки (включая хеджирование валютных и товарных рисков) ○ ИТ, |

-
- НИОКР,
 - складское хозяйство и логистика
 - управление персоналом
-
4. Обсуждать контрольные процедуры над подготовкой отчетности, этапы построения системы внутреннего контроля над финансовой отчетностью
- определение, критерии достоверности финансовой отчетности
 - основные этапы построения эффективной системы внутреннего контроля над финансовой отчетностью
 - примеры контрольных процедур над подготовкой отчетности (разделение полномочий, проверка расчетов, авторизация, наличие надлежащей документации, физический контроль над сохранностью активов, инвентаризация, сверка данных из различных систем и т.д.)
-
5. Обсуждать меры противодействия мошенничеству, формировать антикоррупционные планы
- сферы деятельности, бизнес-процессы, потенциально подверженные риску мошенничества
 - процессы, выполняемые в рамках системы противодействия мошенничеству
 - примеры мероприятий по противодействию мошенничеству в компании
-
6. Обсуждать контрольные процедуры в удаленной работе
- риски удаленной работы, включая риски цифрового мошенничества (фишинг и социальная инженерия, дипфейки, трояны, атаки на системы дистанционного доступа)
 - меры защиты
-

Раздел 4: Внутренний аудит в системе управления компанией

Подраздел 4.1 Практика организации функции внутреннего аудита: Модель трех линий Международного института внутренних аудиторов

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|--|--|
| 1. Обсуждать преимущества и недостатки модели трех линий в конкретных ситуациях | <ul style="list-style-type: none"> 6 принципов модели трех линий |
| 2. Объяснять роли в модели трех линий и взаимодействие между основными ролями | <ul style="list-style-type: none"> Роли Совета директоров, менеджмента, внутреннего аудита и поставщика внешних гарантий Взаимодействие между Советом директоров и менеджментами, между менеджментом и внутренним аудитором, между внутренним аудитом и Советом директоров, между всеми ролями |
| 3. Применять модель трех линий на примерах: <ul style="list-style-type: none"> определять обязанности первой и второй линии, которые могут нарушить независимость функции внутреннего аудита; описывать меры, которые необходимы для предотвращения нарушения независимости функции внутреннего аудита | <ul style="list-style-type: none"> Структура, роли и обязанности организаций различных форм собственности |
| 4. Объяснять рекомендации Банка России по организации внутреннего аудита для ПАО | <ul style="list-style-type: none"> Основные аспекты рекомендаций по организации внутреннего аудита и работы комитета по аудиту для ПАО в России (письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143) |
| 5. Обсуждать необходимость и особенности внутреннего аудита в малых и средних предприятиях | <ul style="list-style-type: none"> внутренний аудит на малых и средних предприятиях |

Подраздел 4.2 Международные стандарты внутреннего аудита

| После изучения этого подраздела кандидаты должны уметь | Ориентировочное содержание программы подготовки |
|---|--|
| 1. Обсуждать цель внутреннего аудита и этические аспекты деятельности | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Цель внутреннего аудита (раздел 1 МСВА) ▪ Этика и профессионализм (раздел 2 МСВА) |
| 2. Объяснять компетенцию внутреннего аудита и обязанности Совета директоров | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Компетенция внутреннего аудита (Стандарт 6.1 МСВА) ▪ Положение о внутреннем аудите (Стандарт 6.2 МСВА) ▪ Поддержка со стороны Совета и высшего исполнительного руководства (стандарт 6.3 МСВА) ▪ Взаимодействие с Советом директоров (стандарт 8.1 МСВА) ▪ Взаимодействие с заинтересованными сторонами, включая риск-менеджеров |
| 3. Объяснять различия между услугами по обеспечению уверенности (assurance services) и консультационными услугами (advisory services), предоставляемыми функцией внутреннего аудита | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Определение и примеры услуг по обеспечению уверенности (assurance services) ▪ Определение и примеры консультационных услуг (advisory services) ▪ Критерии выбора типа услуг в зависимости от контекста (раздел 5 МСВА) ▪ Формирование плана внутреннего аудита (Стандарт 9.4 МСВА) |
| 4. Определять методы и роль функции внутреннего аудита, связанную с расследованием случаев мошенничества | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Роль функции внутреннего аудита, связанная с расследованием случаев мошенничества ▪ Методы интервьюирования ▪ Методы расследования и тестирования на мошенничество ▪ Форензик (корпоративные расследования): понятие, отличия от аудита |

