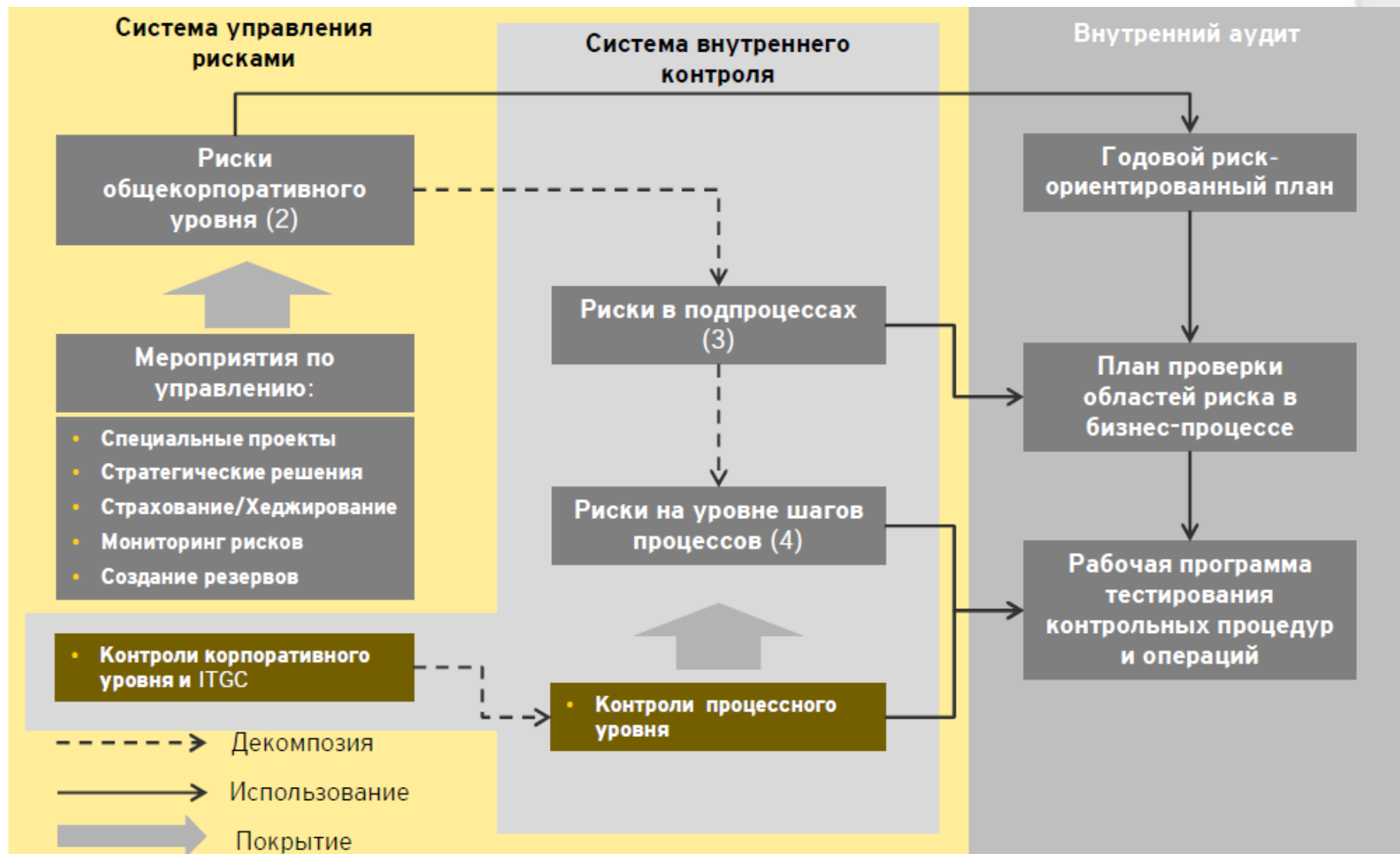


РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ И ВНУТРЕННИЙ АУДИТ – 5 КЛЮЧЕВЫХ ОБЛАСТЕЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ЕВГЕНИЙ ТЕЛЕНКОВ



МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА, ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ



1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ВНУТРЕННИМ АУДИТОМ

9 значимых вопросов аудита риск-менеджмента (PM):

2120 — Управление рисками
Внутренний аудит должен оценивать **эффективность процессов управления рисками** и способствовать их совершенствованию.

1. Отвечает ли **план (программа) развития PM** требованиям компании, в т.ч.: выделены ли необходимые ресурсы, зафиксированы ли обязательства менеджмента, предусмотрена ли интеграция PM в процессы принятия управленческих решений.
2. Соответствует ли **методология и критерии оценки рисков** принятые в обществе ожиданиям менеджмента и внешних заинтересованных сторон.
3. **Определена ли ответственность** за внедрение и поддержание PM, в т.ч. в части управления специфическими рисками.
4. Предусмотрены ли в обществе надежные **механизмы транслирования информации по рискам**, учитываются ли вопросы необходимой прозрачности и конфиденциальности.
5. Определены ли **показатели эффективности PM** (в т.ч. КПЭ руководителей). Отвечают ли они потребностям развития и функционирования системы рисков.
6. Правильно ли применяются на практике **риск-аппетит и толерантность к риску** по всей организации. Обладают ли работники, ответственные за идентификацию и оценку рисков необходимыми знаниями.
7. Проверяется ли отчетность по рискам надлежащим образом, в т.ч. с точки зрения **полноты выявления и качества оценки рисков**.
8. Осуществляется ли надлежащим образом **контроль над исполнением мероприятий** по управлению рисками.
9. Доводится ли **отчетность по рискам** до всех заинтересованных сторон.



2. СОВМЕСТНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА И ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Примеры взаимодействия:

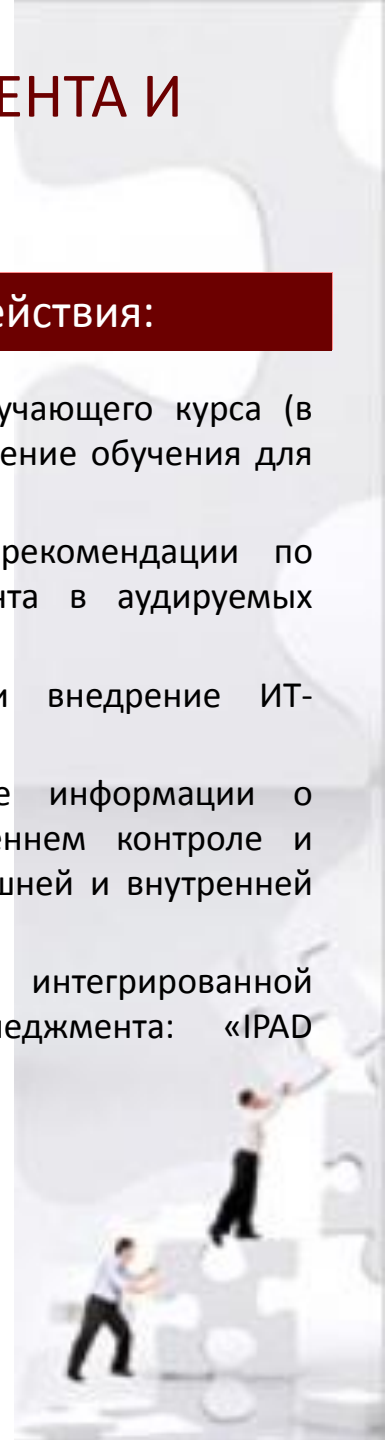
ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА:

Риск-менеджмент – это процесс, способствующий экономически-эффективному достижению целей. Внутренний аудит оценивает насколько риск-менеджмент эффективен.

Для обеспечения возможности осуществлять оценку эффективности риск-менеджмента, внутренний аудит может продвигать РМ внутри организации, в том числе давать рекомендации менеджменту касательно необходимости внедрения и совершенствования процессов управления рисками, позиционировать РМ как важную функцию, направленную на достижение целей организации.

На начальном этапе развития риск-менеджмента внутренний аудит может взять на себя проактивную консультационную роль по продвижению риск-менеджмента.

1. Совместная разработка обучающего курса (в т.ч. электронного) и проведение обучения для сотрудников.
2. Внутренний аудит дает рекомендации по развитию риск-менеджмента в аудируемых областях/процессах.
3. Совместная разработка и внедрение ИТ-системы.
4. Корректное представление информации о риск-менеджменте, внутреннем контроле и внутреннем аудите во внешней и внутренней отчетности.
5. Совместная разработка интегрированной отчетности для топ-менеджмента: «IPAD президента», «Дашборд».



3. АНАЛИЗ РИСКОВ В РАМКАХ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТОРСКИХ ПРОВЕРОК

Преимущества для риск-менеджмента:

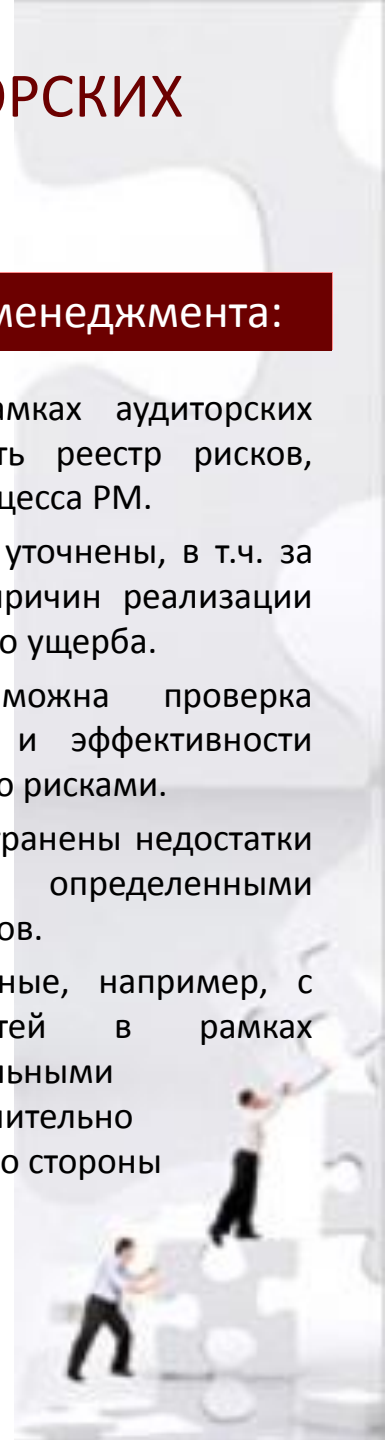
ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА:

Внутренний аудит дает оценку утверждениям менеджмента в отношении существенности рисков и эффективности управления рисками, а также удержания совокупного риска в допустимых границах риск-аппетита.

Отчетность, направляемая внутренним аудитом в адрес менеджмента и совета директоров, может включать в себя как оценку рисков, сделанную менеджментом, так и мнение аудиторов в отношении данной оценки. Все расхождения детально рассматриваются в рамках процесса риск-менеджмента.

Накопленная по результатам аудитов рискованных областей информация в совокупности с применением риск-ориентированного планирования позволяет внутренним аудиторам делать общую оценку эффективности процесса риск-менеджмента организации в целом.

1. Риски, выявляемые в рамках аудиторских проверок, могут пополнять реестр рисков, формируемый в рамках процесса РМ.
2. Оценки рисков могут быть уточнены, в т.ч. за счет детального анализа причин реализации рисков, расчета фактического ущерба.
3. В рамках аудита возможна проверка фактического исполнения и эффективности мероприятий по управлению рисками.
4. Могут быть выявлены и устранены недостатки в механизмах управления определенными категориями/группами рисков.
5. Спорные вопросы, связанные, например, с разделением обязанностей в рамках управления межфункциональными рисками, могут быть дополнительно адресованы менеджменту со стороны внутреннего аудита.



4. РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА:

От внутреннего аудита требуется предоставить максимальный результат при ограниченности в ресурсах. Это может быть достигнуто за счет ориентирования работы внутреннего аудита на наиболее значимых направлениях деятельности, в т.ч. на вопросах, оказывающих наибольшее влияние на достижение стратегических и операционных целей организации.

Внутренний аудит использует результаты процесса риск-менеджмента для разработки годового плана аудитов и планов отдельных аудиторских заданий.

Несмотря на то что, все существенные риски должны попадать в зону внимания внутреннего аудита, не всегда возможно проверить все из них. Если существенные риски не снижаются менеджментом и не включены в планы внутреннего аудита, САЕ должен представить необходимые разъяснения совету директоров.

Информация, формируемая в рамках системы риск-менеджмента и используемая при планировании аудиторской деятельности:

1. Перечень наиболее существенных рисков и/или описание существенных рисков областей.
2. Оценка уровня влияния рисков на финансовые и нефинансовые показатели деятельности. Оценка вероятности реализации рисков.
3. Информация о ключевых мероприятиях по управлению рисками. в т.ч. о ключевых контрольных процедурах.
4. Перечень существенных рисков, непокрытых мероприятиями и контрольными процедурами надлежащим образом.
5. Информация о рисках, реализовавшихся за определенный период, в т.ч. причины их реализации, оценка ущерба.
6. Планы/модель развития риск-менеджмента в организации.



5. ФОРМИРОВАНИЕ КАРТЫ ГАРАНТИЙ

Карта гарантий позволяет определить и сконцентрировать внимание внутреннего аудита на наиболее существенных областях и аспектах деятельности, улучшить координацию между всеми поставщиками гарантий, исключить дублирование.

Процессы	Гарантии со стороны менеджмента и органов управления						Независимые гарантии		Текущая общая оценка	Будущая общая оценка
	Самооценка контроля	Управление рисками	Специаль- ные проекты	Отдел менеджмен- та качества	Юриличе- ская служба	Совет директоров	Внешний аудит	Внутренний аудит		
Финансовая отчетность										
Закупки										
Юридические вопросы										
Информационные технологии										
Казначейство										
Пенсионные обязательства										
Управление персоналом										
Риски мошенничества										
Безопасность и экология										

Уверенность в покрытии рисков

Высокая

Средняя

Низкая

Отсутствует,
но должна
быть

Не
примени-
мо



Вопросы?

Евгений Теленков

evgeny.telenkov@yandex.ru

[Linkedin.com: telenkov evgeny](https://www.linkedin.com/in/telenkov-evgeny)