

Шиликбаева Арна Сериковна

*АО «УНИВЕРСИТЕТ НАРХОЗ», Бизнес Школа, Докторантура ДВА
«Деловое администрирование», Республика Казахстан, г.Алматы*

Анализ взаимосвязанности систем управления рисками, внутреннего контроля и обеспечения непрерывности деятельности

Краткий обзор:

Читатели статьи ознакомятся с основными понятиями в области управления рисками, внутреннего контроля и обеспечения непрерывности деятельности, и анализом взаимосвязи процессов этих систем.

Международная практика показала, что из-за неэффективного риск-менеджмента, в ряде крупных компаний имела место реализация таких рисков, как фальсификация отчетности и банкротство. Первый тревожный сигнал поступил в 2001 году с самым неожиданным банкротством одной из самых крупных энергетических компаний мира Энрон, в которой работали более двадцати тысяч человек. Данный крах внес вклад в жесткие перебои с электроэнергией и оставил после себя множество пострадавших, права которых были нарушены.

При этом важно отметить, что свою инвестиционную привлекательность корпорация повышала способами, не противоречившими законодательству, но позволяющими скрывать долги и демонстрировать дутые прибыли. После подобных оглушительных скандалов начала века во многом под давлением общественности сформировались современные требования, касающиеся

степени раскрытия информации и методики управления рисками и внутреннего контроля.

Согласно лучшим мировым практикам, корпоративная система управления рисками должна включать в себя три обязательные составляющие: системы управления рисками, внутреннего контроля и обеспечения непрерывности деятельности.

Система обеспечения непрерывности деятельности (далее ОНД) и система внутреннего контроля широко известны и применяются в мире, как отдельные самостоятельные системы, так и в рамках системы управления рисками, как неотъемлемые составные части. Так как все эти три системы существуют для решения одних и тех же проблем и имеют одни цели, то в случае функционирования всех трех систем в организации очень важно позиционировать эти системы между собой для распределения зон ответственности.

В связи с тем, что система управления рисками учитывает все типы рисков, существует ошибочное мнение, что не имеет значения, как позиционировать между собой системы управления рисками, внутреннего контроля и обеспечения непрерывности деятельности: что они могут функционировать самостоятельно без какой-либо иерархии между собой. Система управления рисками оценивает, как величину ущерба, так и вероятность наступления события, и затем мониторит на карте рисков линейную функцию этих двух величин [1]. В зависимости от миграции риска на карте рисков, определяется эффективность реализуемых мероприятий по управлению данными рисками. В рамках системы управления рисками определяют и большее внимание уделяют ключевым рискам - рискам, которые попадают в красную и оранжевую зоны карты рисков, так как у них и величина ущерба, и вероятность наступления очень высокие. В случае чрезвычайных ситуаций, умножение очень большой стоимости ущерба на очень малую вероятность наступления события, не отнесет риск к ключевым, что является основным отличием подходов к управлению рисками этих систем. Система

ОНД оценивает риски, вызванные чрезвычайным событием, обращая значительно большее внимание на степень последствий, ущерба от реализации чрезвычайной ситуации, акцентируя внимание на определении детальных мероприятий по предотвращению или своевременной ликвидации последствий возможного нарушения режима повседневного функционирования организации, вызванного чрезвычайным событием. Система внутреннего контроля управляет процессными рисками организации, основная часть которых относится к рискам, у которых величина ущерба и вероятность наступления низкие. На рисунке 1 отражено расположение рисков, которыми управляют системы управления рисками, внутреннего контроля и обеспечения непрерывности деятельности.

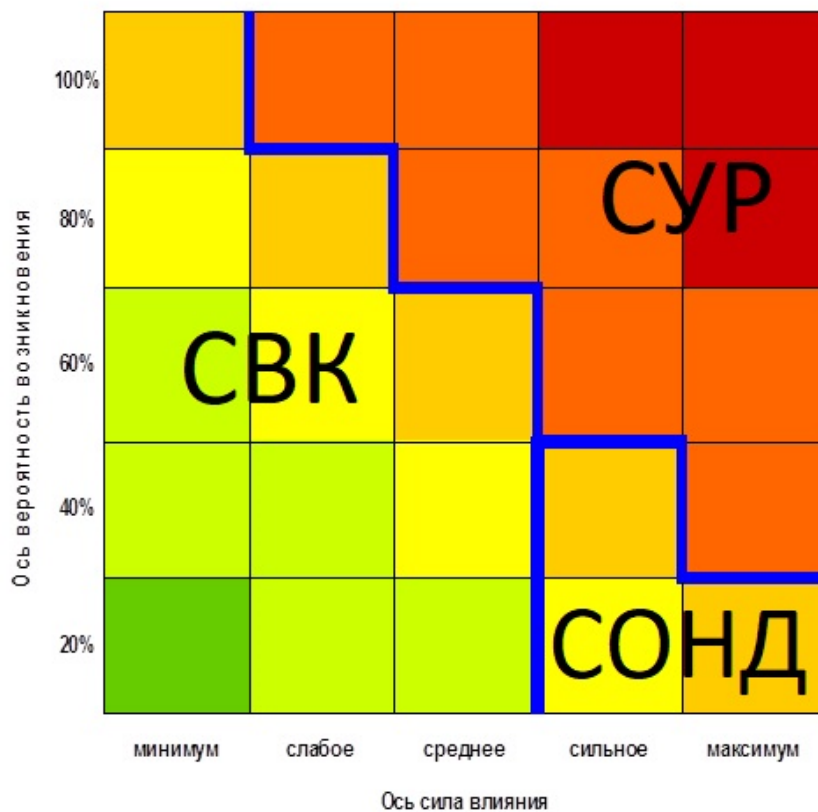


Рисунок 1

В связи с вышеуказанными различиями целесообразно для каждой системы применять свою шкалу оценки рисков/мероприятий.

В рамках системы управления рисками при проведении качественной оценки рисков собственники рисков и ключевые работники организации оценивают следующие параметры риска:

- влияние (размер) риска;
- вероятность реализации (частота) риска;
- время влияния [2].

В рамках системы внутреннего контроля частота нарушения процесса/реализации риска является основным критерием оценки рисков при проведении дизайна системы внутреннего контроля (насколько разработанные мероприятия предотвращают/снижают риски). По итогам оценки внутренние контроли пересматриваются, бесполезные, излишние контроли заменяются/убираются. Всем заинтересованным лицам предоставляется информация о степени воздействия/снижения рисков действующих внутренних контролей. Основываясь на данной информации, можно сравнить финансовые затраты с экономической эффективностью внутренних контролей для принятия соответствующих решений [4].

В рамках системы обеспечения непрерывности деятельности используются следующие критерии оценки:

- Степень бесперебойности относительно нарушения подпроцесса: показатель, обратно пропорциональный частоте соответствующего вида нарушения подпроцесса;
- Степень выявляемости нарушения подпроцесса: показатель, характеризующий выявляемость соответствующего вида нарушения подпроцесса;
- Степень последствий от нарушения подпроцесса: показатель, характеризующий тяжесть влияния нарушения на подпроцесс.

Так же предлагается определять перечень критичных бизнес-процессов, остановка которых способна привести к нарушению повседневного функционирования подразделений организации. Для расчета критичности

бизнес-процессов процесс структурируется на подпроцессы с установлением критичности, причин нарушений и потенциальных нарушений данных подпроцессов.

Таким образом, видно, что все три системы дополняют друг друга и ни одна не заменяет другой. Все три системы пронизывают всю деятельность организации, и ими управляют владельцы и участники процессов, чтобы достичь поставленных целей. Однако, для обеспечения существования и функционирования данных систем, а также для независимых экспертных оценок рисков и мер по их управлению, создают подразделения для координации систем [3]. Слово «координация» применяется в целях акцентирования, что подразделения риск-менеджмента не управляют рисками, но координируют целостный процесс управления рисками. Организационная структура функции риск-менеджмента организации строится с учетом масштаба самой организации и ее структуры. Для определения иерархии между системами и для эффективного распределения зон ответственности, предлагается рассмотреть возможный образец распределения ролей для построения организационной структуры подразделения риск-менеджмента (см. рисунок 2).

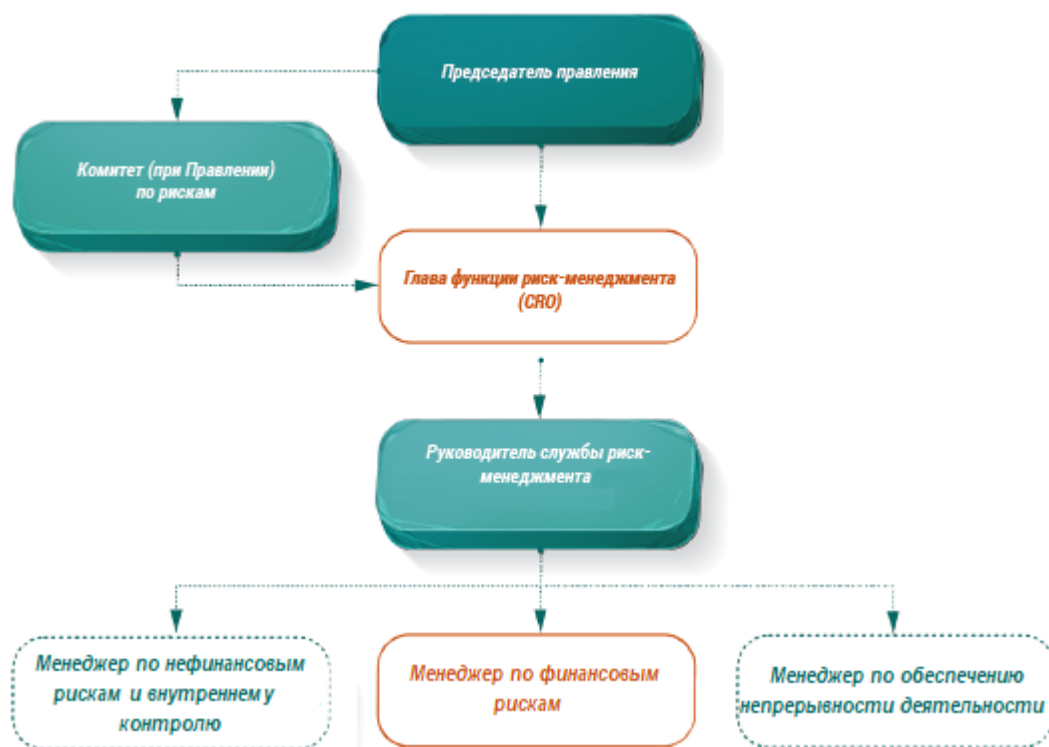


Рисунок 2

Взаимосвязанность трех систем позволяет предоставлять информацию, применяя принцип «одного окна»:

1. Объединение и анализ всех ключевых рисков организации;
2. Рассмотрение действенности внутренних контролей по снижению ключевых рисков во всех сферах организации;
3. Общий детальный план действий для восстановления в случае реализации рисков, влияющих на непрерывность деятельности организации;
4. Единый отчет о реализованных рисках.

Ниже представлено описание ключевых ролей, ответственных за управление рисками.

Роль главы функции риск-менеджмента (Chief risk officer) ответственна за реализацию процессов управления рисками во всей организации, включая филиалы, дочерние организации и структурные подразделения. Является ответственным за контроль выполнения процессов и взаимодействие с другими высшими руководителями Правления, генеральным директором, членами Совета директоров по вопросам управления рисками, внутреннего контроля и обеспечения непрерывности деятельности.

Роль руководителя подразделения риск-менеджмента ответственна за работу совместно с другими менеджерами для эффективного управления всеми компонентами процесса управления рисками организации. Является ответственным за координацию и методологическую поддержку другим менеджерам по управлению рисками, внутреннему контролю, обеспечению непрерывности деятельности.

Роль менеджера по финансовым рискам ответственна за разработку политик, оказание методологической поддержки по управлению финансовыми рисками, оценку и анализ финансовых рисков.

Роль менеджера по нефинансовым рискам и внутреннему контролю ответственна за разработку правил и процедур в области риск-менеджмента,

внутренних контролей, оценку и анализ нефинансовых рисков.

Роль менеджера по обеспечению непрерывности деятельности ответственна за разработку правил и процедур в области обеспечения непрерывности деятельности, оценку и анализ критичности процессов и подпроцессов.

В заключение отметим, что каждая система по отдельности может функционировать самостоятельно, но эффективная корпоративная система управления рисками должна включать в себя три обязательные составляющие: системы управления рисками, внутреннего контроля и обеспечения непрерывности деятельности. При одновременном функционировании систем в одной организации важно позиционировать эти системы по иерархии для оптимального распределения зон ответственности.

Литература:

- 1) СТ РК ИСО 31000-2010 Менеджмент риска_ Принципы и руководящие указания_ Risk management - principles and guidelines.
- 2) СТ РК ИСО/МЭК 31010-2010 Менеджмент риска Методы оценки риска (ISO/IEC 31010:2009 Risk management - Risk assessment techniques, IDT) Risk management - Risk assessment techniques.
- 3) COSO Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение, концептуальные основы, сентябрь 2004 год.
- 4) COSO. Внутренний контроль. Интегрированная модель. 2013 год.