

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Управление рисками
организаций
Интегрированная модель

Краткое изложение
Концептуальные основы

Сентябрь 2004

Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO)

Надзор

	Представитель
Председатель COSO	Джон Джей. Флаэрти
Американская бухгалтерская ассоциация	Ларри И. Риттенберг
Американский институт сертифицированных общественных бухгалтеров	Алан В. Андерсон
Международная ассоциация финансовых руководителей	Джон Пи. Джессап Николаас С. Сайпрус
Институт бухгалтеров по управленческому учету	Фрэнк Си. Мингер Деннис Л. Нейдер
Институт внутренних аудиторов	Вильям Джи. Бишоп, III Дэвид Эй. Ричардс

Проектный консультативный совет COSO - Консультации

Тони Маки, <i>Председатель, Партнер Moss Adams LLP</i>	Джеймс В. Делуоч <i>Управляющий директор Protiviti Inc.</i>	Джон Пи. Джессап <i>Вице-президент и казначей E. I. duPont de Nemours and Company</i>
Марк С. Бизли <i>Профессор Университет штата Северная Каролина</i>	Эндрю Джей. Джексон <i>Старший вице-президент, услуги по страхованию рисков предприятий American Express Company</i>	Тони М. Кнэпп <i>Старший вице-президент и контролер Motorola, Inc.</i>
Джерри В. Дефур <i>Вице-президент и контролер Protective Life Corporation</i>	Стивен И. Джеймсон <i>Исполнительный вице-президент, директор по внутреннему аудиту и управлению рисками Community Trust Bancorp, Inc.</i>	Дуглас Ф. Проитт <i>Профессор Университет Брайхэм Янг</i>

PricewaterhouseCoopers LLP - Автор

Основные авторы

Ричард М. Стейнберг <i>Бывший партнер и руководитель направления корпоративного управления (в настоящее время компания Steinberg Governance Advisors)</i>	Майлс И.Эй. Эверсон <i>Партнер, финансовые услуги Руководитель направлений финансы, операции, управление рисками и соблюдение законодательства, Нью-Йорк</i>
Фрэнк Джей. Мартене <i>Старший менеджер, обслуживание клиентов Ванкувер, Канада</i>	Люси И. Ноттингэм <i>Менеджер, внутрифирменные услуги, Бостон</i>

Русская версия предоставлена компанией Делойт совместно с Институтом внутренних аудиторов - Москва. Перевод был проверен Институтом внутренних аудиторов - Москва.

Ольга Высоцкая <i>Партнер, Руководитель подразделения по оказанию консультационных услуг в области управления рисками предприятий, Москва</i>	Тони Роджерс <i>Партнер, Подразделения по оказанию консультационных услуг в области управления рисками предприятий, Москва</i>	Лариса Терещенко <i>Менеджер, Департамент переводов, Москва</i>
--	---	--

ПРЕДИСЛОВИЕ

Более десяти лет назад Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) выпустил документ «Концептуальные основы внутреннего контроля» для помощи предприятиям и организациям в проведении оценки и совершенствовании их систем внутреннего контроля. Тысячи компаний приняли и использовали эту концепцию при составлении своих политик, правил и процедур, чтобы повысить качество внутреннего контроля в ходе достижения поставленных ими целей.

В последние годы наблюдается повышенное внимание к вопросу управления рисками, и потребность в создании общепринятого подхода, обеспечивающего эффективное выявление, оценку и управление рисками, становится все более очевидной. В 2001 году COSO инициировал проект по разработке концептуальных основ управления рисками для использования руководством компаний при оценке системы управления рисками и ее дальнейшем усовершенствовании. Для реализации проекта была привлечена компания PricewaterhouseCoopers.

Период разработки концептуальной базы по управлению рисками был отмечен рядом корпоративных скандалов и банкротств, получивших широкую огласку и принесших значительные убытки инвесторам, персоналу компаний и другим заинтересованным сторонам. Следствием этого явились призывы к укреплению корпоративного управления и совершенствованию управления рисками путем введения новых законов, нормативных актов и новых требований к регистрации ценных бумаг на фондовых биржах. Потребность в создании концептуальной базы по управлению рисками, устанавливающей основные принципы и концепции, общую терминологию, четкие указания и рекомендации, стала еще более очевидной. COSO считает, что подготовленный документ «Концептуальные основы управления рисками организаций» выполняет данную задачу, и рассчитывает, что он будет широко применяться компаниями и организациями и всеми заинтересованными сторонами.

Одним из последствий событий, описанных выше, стало принятие Закона Сарбейнса-Оксли в США в 2002 году. Аналогичные законы были приняты или готовятся к принятию и в других странах. Данный закон расширяет давно существующее требование к открытым акционерным обществам по созданию и поддержанию систем внутреннего контроля, возлагая обязанность на руководство компаний представлять информацию об эффективности этих систем, а на независимого аудитора – удостоверять предоставленные сведения. Выдержавший проверку временем документ «Концептуальные основы внутреннего контроля» выступает в качестве общепринятого стандарта при выполнении данных требований к предоставлению отчетности.

В настоящем документе «Концептуальные основы управления рисками организаций» продолжается рассмотрение вопросов внутреннего контроля, при этом акцент делается на более широком понятии управления рисками. Этот документ не заменяет «Концептуальные основы внутреннего контроля», а, скорее, включает их в качестве составной части. Поэтому компании могут принять решение использовать данный документ как в целях решения задач по внутреннему контролю, так и для перехода к более широкому процессу управления рисками.

Одним из самых важных вопросов, решаемых руководством, является определение величины риска, который организация готова принять и принимает в процессе своей деятельности по созданию добавленной стоимости. Данный отчет представляет возможность для более качественного рассмотрения этого вопроса.

Джон Джей. Флаэрти
Председатель, COSO

Тони Маки
Председатель,
Консультативный совет COSO

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Управление рисками
организаций
Интегрированная модель

Краткое изложение
Концептуальные основы

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ

Основная предпосылка при управлении рисками заключается в том, что каждая организация существует, чтобы создавать стоимость для сторон, заинтересованных в ее деятельности. Все организации сталкиваются с неопределенностью, и задачей руководства является принятие решения об уровне неопределенности, с которым организация готова смириться, стремясь увеличить стоимость для заинтересованных сторон. Неопределенность, с одной стороны, таит в себе риск, а с другой, открывает возможности, поэтому она может привести как к снижению, так и к увеличению стоимости. Управление рисками позволяет руководству эффективно действовать в условиях неопределенности и связанных с ней рисков и использовать возможности, увеличивая потенциал для роста стоимости компании.

Рост стоимости будет максимальным, если руководство определяет стратегию и цели таким образом, чтобы обеспечить оптимальный баланс между ростом компании, ее прибыльностью и рисками; эффективно и результативно использует ресурсы, необходимые для достижения целей организации. Управление рисками организации включает в себя:

- *Определение уровня риск-аппетита в соответствии со стратегией развития.* Руководство оценивает риск-аппетит (риск, на который готова идти организация) на этапе выбора из стратегических альтернатив при постановке целей, отвечающих выбранной стратегии, а также при разработке механизмов управления соответствующими рисками.
- *Совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски.* Процесс управления рисками определяет, какой способ реагирования на риск в организации предпочтителен – уклонение от риска, сокращение риска, перераспределение риска или принятие риска.
- *Сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности.* Организации расширяют возможности по выявлению потенциальных событий и установлению соответствующих мер, сокращая число таких событий и связанных с ними затрат и убытков.
- *Определение и управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности.* Каждая организация сталкивается с большим количеством рисков, влияющих на различные составляющие организации. Процесс управления рисками способствует более эффективному реагированию на различные воздействия и интегрированному подходу в отношении множественных рисков.
- *Использование благоприятных возможностей.* Принимая во внимание все потенциальные события, а не только вероятные риски, руководство способно выявлять события, представляющие собой потенциальные возможности и активно их использовать.

- *Рациональное использование капитала.* Более полная информация о рисках позволяет руководству более эффективно оценивать общие потребности в капитале и оптимизировать его распределение и использование.

Возможности, открываемые процессом управления рисками организации, помогают руководству в достижении целевых показателей прибыльности и рентабельности, а также в предотвращении нерационального использования ресурсов. Процесс управления рисками помогает обеспечить эффективный процесс составления финансовой отчетности, а также соблюдение законодательных и нормативных актов, избежать нанесения ущерба репутации компании и связанных с этим последствий. Таким образом, процесс управления рисками позволяет руководству достигать своих целей и при этом избегать просчетов и неожиданностей.

События – риски и возможности

Влияние событий может быть положительным, отрицательным или смешанным. События, влияние которых является отрицательным, представляют собой риски, которые мешают созданию или ведут к снижению стоимости. События, влияние которых является положительным, могут компенсировать отрицательное влияние рисков, а также могут положительно влиять на достижение результата. Возможность – это вероятность возникновения события, которое окажет положительное воздействие в процессе достижения поставленных целей и будет способствовать созданию или сохранению стоимости. Руководство рассматривает возникающие возможности при разработке стратегии и постановке целей и разрабатывает планы по их оптимальному использованию.

Управление рисками организации – определение

Управление рисками организации направлено на управление рисками и возможностями, влияющими на создание или сохранение стоимости. Управление рисками можно определить следующим образом:

Управление рисками организации – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации.

Данное определение отражает важные фундаментальные концепции. Управление рисками организации:

- представляет собой непрерывный процесс, охватывающий всю организацию;

- осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации;
- используется при разработке и формировании стратегии;
- применяется во всей организации, на каждом ее уровне и в каждом подразделении и включает анализ портфеля рисков на уровне организации;
- нацелено на определение событий, которые могут влиять на организацию и управление рисками таким образом, чтобы они не превышали готовности организации идти на риск (риск-аппетит);
- дает руководству и совету директоров организации разумную гарантию достижения целей;
- связан с достижением целей по одной или нескольким пересекающимся категориям.

Данное определение имеет намеренно широкое содержание. Оно охватывает основополагающие концепции управления рисками предприятий и организаций, предоставляя основу для управления рисками в различных организациях, отраслях и секторах экономики. Оно фокусируется непосредственно на достижении целей, установленных конкретной организацией, и является основой для определения эффективности процесса управления рисками.

Достижение целей

Исходя из выработанной миссии или видения организации, руководство устанавливает стратегические цели, выбирает стратегию деятельности и устанавливает соответствующие им тактические цели в деятельности организации. Данный документ «Концептуальные основы управления рисками организаций» разработан таким образом, чтобы оказать содействие в достижении целей организации, которые можно разделить на четыре категории:

- *стратегические цели* – цели высокого уровня, соотнесенные с миссией/видением организации;
- *операционные цели* – эффективное и результативное использование ресурсов;
- *цели в области подготовки отчетности* – достоверность отчетности;
- *цели в области соблюдения законодательства* – соблюдение применимых законодательных и нормативных актов.

Данная классификация целей организации позволяет сконцентрироваться на отдельных аспектах управления рисками организации. Эти разные, но взаимопересекающиеся категории (отдельно стоящая цель может попадать более чем в одну категорию) соответствуют различным задачам организации и могут входить в сферу прямых обязанностей различных руководителей. Данная классификация также позволяет проводить различие между ожидаемыми результатами по различным категориям целей. В отчете также описывается еще

одна категория, используемая некоторыми организациями, – обеспечение сохранности ресурсов.

Поскольку достижение целей, относящихся к обеспечению достоверной отчетности и соблюдению законодательства и нормативных актов, находится в пределах контроля организации, считается, что управление рисками обеспечивает разумную гарантию их достижимости. В то же время, достижение стратегических и операционных целей зависит от внешних событий, которые не всегда могут быть полностью контролируемы организацией. Соответственно, в отношении данных целей управление рисками может предоставить только разумную гарантию того, что руководство и совет директоров, выполняющий функцию надзора, будут своевременно проинформированы о том, в какой степени организация продвигается к достижению целей.

Компоненты процесса управления рисками организации

Процесс управления рисками организации состоит из восьми взаимосвязанных компонентов. Так как они являются составной частью процесса управления, их содержание определяется тем, как руководство управляет организацией. К этим компонентам относятся:

- *Внутренняя среда.* Внутренняя среда представляет собой атмосферу в организации и определяет, каким образом риск воспринимается сотрудниками организации, и как они на него реагируют. Внутренняя среда включает философию управления рисками и риск-аппетит, честность и этические ценности, а также ту среду, в которой они существуют.
- *Постановка целей.* Цели должны быть определены до того, как руководство начнет выявлять события, которые потенциально могут оказать влияние на их достижение. Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что руководство компании имеет правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии организации и уровню ее риск-аппетита.
- *Определение событий.* Внутренние и внешние события, оказывающие влияние на достижение целей организации, должны определяться с учетом их разделения на риски или возможности. Возможности должны учитываться руководством в процессе формирования стратегии и постановки целей.
- *Оценка рисков.* Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и влияния с целью определения того, какие действия в отношении них необходимо предпринять. Риски оцениваются с точки зрения присутствующего и остаточного риска.
- *Реагирование на риск.* Руководство выбирает метод реагирования на риск - уклонение от риска, принятие, сокращение или перераспределение риска, - разрабатывая ряд мероприятий, которые позволяют привести выявленный

риск в соответствие с допустимым уровнем риска и риск-аппетитом организации.

Средства контроля. Политики и процедуры разработаны и установлены таким образом, чтобы обеспечивать «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

Информация и коммуникации. Необходимая информация определяется, фиксируется и передается в такой форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять их функциональные обязанности. Также осуществляется эффективный обмен информацией в рамках организации как по вертикали сверху вниз и снизу вверх, так и по горизонтали.

Мониторинг. Весь процесс управления рисками организации отслеживается и по необходимости корректируется. Мониторинг осуществляется в рамках текущей деятельности руководства или путем проведения периодических оценок.

Управление рисками организации не является линейным процессом, в котором один компонент оказывает влияние на следующий. Он является многонаправленным, циклическим процессом, в котором почти все компоненты могут воздействовать и воздействуют друг на друга.

Взаимосвязь между целями организации и компонентами процесса управления рисками

Существует прямая взаимосвязь между целями, или тем, чего организация стремится достичь, и компонентами процесса управления рисками организации, представляющими собой действия, необходимые для их достижения. Данная взаимосвязь представлена на трехмерной матрице, имеющей форму куба.

Четыре категории целей – стратегические, операционные, цели в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства - представлены на верхней грани куба, восемь компонентов – горизонтальными рядами, а подразделения организации – вертикальными рядами. Данная диаграмма отражает способность организации рассматривать управление рисками во всей его полноте или же по категориям целей, компонентам, подразделениям, или на более низком уровне.



Эффективность

Определение «эффективности» процесса управления рисками является предметом субъективного суждения, формирующегося в результате оценки наличия и эффективности функционирования восьми компонентов управления рисками. Таким образом, эти компоненты также служат критериями эффективности процесса

управления рисками. Чтобы компоненты присутствовали и эффективно функционировали, должны отсутствовать значительные недостатки, и риск должен быть сведен к пределам, не выходящим за рамки риск-аппетита данной организации.

Эффективность процесса управления рисками по каждой из четырех категорий целей дает совету директоров и руководству организации разумную гарантию того, что они владеют информацией, в какой степени достигнуты стратегические и операционные цели организации, а также того, что отчетность предприятия является достоверной, а применяемое законодательство и нормативные акты соблюдаются.

Все восемь компонентов процесса управления рисками не могут функционировать одинаково в каждой организации. Их применение на предприятиях малого и среднего бизнеса, например, может быть менее формализовано и менее структурировано. В то же время, небольшие предприятия могут иметь эффективную систему управления рисками только в том случае, если каждый из компонентов в ней присутствует и должным образом функционирует.

Ограничения

Несмотря на то, что процесс управления рисками приносит важные преимущества, он имеет и определенные ограничения. Помимо отмеченных выше факторов, ограничения связаны с тем фактом, что персональное суждение при принятии решений может быть ошибочным. Безусловно, решения о методе реагирования на риск и создание средств контроля должны учитывать соотношение затрат и результат, однако проблемы могут возникнуть из-за простых человеческих ошибок. Например, контрольные процедуры могут быть не выполнены из-за сговора двух или более лиц, а руководство может пренебречь решениями по управлению рисками. Данные ограничения не позволяют совету директоров и руководству иметь абсолютную уверенность в достижении целей организации.

Внутренний контроль как составная часть процесса управления рисками

Процесс внутреннего контроля является составной частью процесса управления рисками. Данный документ «Концептуальные основы управления рисками организаций» включает положения о процессе внутреннего контроля, предоставляя руководству более полную концепцию и подход. Процесс внутреннего контроля определяется и описывается в документе «Концептуальные основы внутреннего контроля». Поскольку этот отчет прошел проверку временем и является основой для существующих правил, нормативных актов и законодательства, он сохраняется в качестве основы, определяющей рамки процесса внутреннего контроля. Только отдельные части документа «Концептуальные основы внутреннего контроля» воспроизводятся в данном документе, полный же текст включается в него посредством ссылки.

Функции и обязанности

Каждый сотрудник организации несет определенную ответственность за управление рисками. Полную ответственность несет руководитель организации, который и является «владельцем» данного бизнес-процесса. Прочие менеджеры должны обеспечивать поддержку философии организации в области управления рисками, способствовать соблюдению показателей риск-аппетита, управлять рисками в рамках своих зон ответственности с учетом допустимых для них уровней риска. Ключевые обязанности по поддержке данного процесса обычно выполняют директор по управлению рисками, финансовый директор, директор по внутреннему аудиту и другие должностные лица. Остальные сотрудники отвечают за соблюдение установленных в организации процедур, норм и правил управления рисками. Совет директоров обеспечивает надзор за управлением рисками и анализирует риск-аппетит организации. Внешние контрагенты, т.е. клиенты, поставщики, партнеры по бизнесу, а также внешние аудиторы, регулирующие органы и финансовые аналитики, часто предоставляют информацию, полезную при осуществлении процесса управления рисками организации, однако они не несут ответственности за его эффективность и не являются частью процесса управления рисками.

Как организован данный документ

Данный документ состоит из двух частей. Первая часть содержит Концептуальные основы, а также представленное Краткое изложение. В Концептуальных основах дается определение управления рисками организации и описываются принципы и концепции, предоставляя менеджерам всех уровней единую основу для оценки и повышения эффективности процесса управления рисками организации. Настоящее Краткое изложение представляет общий обзор Концептуальных основ, предназначенный для высшего руководства организаций, руководителей среднего звена, членов совета директоров и представителей регулирующих органов. Вторая часть «Методы применения» содержит примеры методов, которые могут быть полезными при практическом применении элементов данной концепции.

Как использовать данный документ

Действия, которые могут быть предприняты в результате изучения данного отчета, зависят от должности и функций соответствующих сторон:

- *Совет директоров.* Совет директоров должен обсуждать с высшим руководством состояние процесса управления рисками и осуществлять надзор по мере необходимости. Совет директоров должен удостовериться в том, что он проинформирован о наиболее значимых рисках, а также о действиях руководства по управлению ими и обеспечению эффективности процесса управления рисками. Совет директоров должен рассмотреть необходимость получения комментариев от внутренних аудиторов, внешних аудиторов и прочих сторон.
- *Высшее руководство.* Настоящее исследование предполагает, что высшее руководство оценивает способность организации осуществлять управление

рисками. Делая первый шаг к новому управлению рисками, генеральный директор может собрать руководителей подразделений и ключевой функциональный персонал для обсуждения подхода и возможностей, а также эффективности этого процесса в организации. Результат такой оценки должен помочь в определении потребности более подробной экспертизы процесса управления рисками и того, каким образом такая экспертиза должна быть проведена.

- *Другие сотрудники организации.* Менеджеры и другие сотрудники должны проанализировать, каким образом они выполняют свои обязанности в свете положений документа, и обсудить с вышестоящим руководством свои идеи по улучшению процесса управления рисками. Внутренние аудиторы должны оценить, насколько глубоко они анализируют процесс управления рисками.
- *Регулирующие органы.* Данная концепция может способствовать формированию общего подхода к процессу управления рисками организаций, включая его возможности и ограничения. Регулирующие органы могут обращаться к настоящему документу как при определении правил или рекомендаций, так и при изучении деятельности подконтрольных им организаций.
- *Профессиональные объединения.* Профессиональные организации, занимающиеся разработкой правил и прочими вопросами и устанавливающие рекомендации по вопросам финансового управления, аудита и прочим связанным предметам, должны пересмотреть свои стандарты и рекомендации в свете настоящего документа. Насколько будет устранена разница в терминологии и концепциях, настолько выиграют все задействованные стороны.
- *Образовательные учреждения.* Данный документ может стать предметом академических исследований и анализа с целью определения возможностей его будущего совершенствования. Если допустить, что он будет принят в качестве единой базы для понимания процесса управления рисками, то его концепции и условия должны быть включены в университетские программы обучения.

Имея такой фундамент для достижения взаимопонимания, все стороны смогут говорить друг с другом на одном языке и взаимодействовать более эффективно. Руководители компаний будут способны оценивать процесс управления рисками своих компаний на основе единого стандарта, совершенствуя его и направляя свою деятельность к достижению намеченных целей. Будущие исследования будут вестись с использованием базовых принципов, заложенных в Концептуальных основах управления рисками. Законодательные и регулирующие органы смогут лучше понимать процесс управления рисками, в том числе его преимущества и ограничения. Если все стороны будут использовать единый подход к управлению рисками организаций, перечисленные преимущества будут использоваться в полной мере.