

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ



ЦИТАТЫ О РИСКАХ



Рисковать — это значит прыгнуть с обрыва, расправляя крылья в полете.

*Рэй Бредбери
Писатель-фантаст*

Далеко заплывает лишь тот, кто готов рисковать. Безопасные лодки не отходят далеко от берега.

*Дэйл Карнеги
Педагог, психолог, писатель*

Нельзя выиграть войну под лозунгом «Осторожность прежде всего».

*Уинстон Черчилль
Британский политик*

Победа без риска — победа без славы.

*Сенека
Древнеримский философ и политик*

Вся жизнь — управление рисками, а не исключение рисков.

*Уолтер Ристон
Бывший глава Citicorp*

В мире, где все меняется очень быстро, только одна стратегия гарантированно приведёт к провалу — стремление избежать риска.

*Марк Цукерберг
Создатель Facebook*

ЦИТАТЫ О КОНТРОЛЕ НАД РИСКОМ



Страшно бывает только тому, кто беспомощно сидит на заднем сидении и пытается убедить себя, что руль в надёжных руках.

*Макс Фрай
Писатель*

Кто ищет одних лишь верных прибылей, навряд ли станет очень богат, а кто вкладывает все имущество в рискованные предприятия, зачастую разоряется и впадает в нищету; поэтому надлежит сочетать риск с известным обеспечением на случай убытков.

*Фрэнсис Бэкон
Английский философ*

Домогаться малых выгод ценой большой опасности — все равно что удить рыбу на золотой крючок: оторвись крючок, и никакая добыча не возместит потери.

*Октавиан Август
Римский император*

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ?

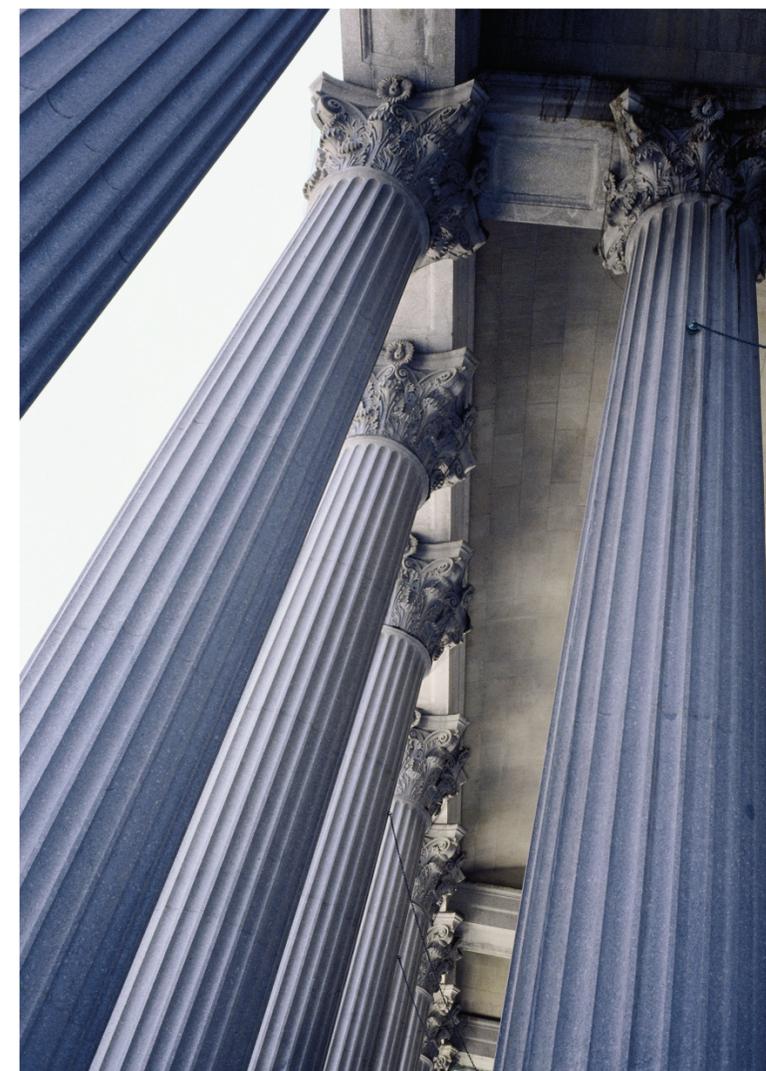
- ▶ Среднестатистическая компания тратит до 4% своих доходов на организацию мероприятий по управлению рисками
- ▶ 73% респондентов по данным глобального исследования EY имеют семь и более функциональных подразделений, в обязанности которых входит управление теми или иными рисками
- ▶ При этом у 67% респондентов сферы ответственности двух и более таких подразделений совпадают
- ▶ Объем потерь от реализации рисков корпоративного мошенничества в среднем составляет до 5% от годовой выручки компании.
- ▶ Каждая вторая компания в ходе реализации программ оптимизации затрат сталкивается с ослаблением системы внутреннего контроля
- ▶ 82% инвесторов готовы платить премию за акции компаний с успешной практикой управления рисками. При этом индекс выше в странах со слабой защитой прав инвесторов.
- ▶ Инвесторы не любят сюрпризы: треть из них убеждена, что польза риск-менеджмента — в снижении количества негативных сюрпризов
- ▶ 66% инвесторов отдадут приоритет управлению комплаенс-рисками
- ▶ Показатель EBITDA группы компаний, лидирующих по степени развития системы управления рисками, в три раза выше аналогичного показателя группы «замыкающих» компаний (рассматривались 20% компаний-лидеров и 20% аутсайдеров по развитию СУР)

КОДЕКС О СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ ЗАЩИТЫ АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ

Цель корпоративного управления — в создании действенной системы обеспечения сохранности предоставленных акционерами средств и их эффективного использования через **снижение рисков**, которые инвесторы не могут оценить и не хотят принимать, отсутствие управления которыми в долгосрочном периоде неизбежно повлечет снижение инвестиционной привлекательности компании и стоимости ее акций.



КОДЕКС ОПРЕДЕЛЯЕТ

- ▶ Практические подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля для защиты акционерной стоимости и минимизации возможных потерь
- ▶ Требования по реализации комплекса мер, направленных на противодействие рискам коррупции и мошенничества
- ▶ Ответственность совета директоров и исполнительного руководства за создание и поддержание функционирования эффективной СУРиВК
- ▶ Необходимость создания подразделения(ий), координирующих деятельность общества в рамках управления рисками и внутреннего контроля
- ▶ Требования по проведению периодической оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и раскрытие ее результатов в годовом отчете общества

ПРИ СОЗДАНИИ СУРиВК РЕКОМЕНДУЕТСЯ ПРИМЕНЯТЬ ОБЩЕПРИНЯТЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ПРАКТИКИ РАБОТЫ

- ▶ COSO Интегрированная концепция внутреннего контроля
- ▶ Международный стандарт ISO 31000 «Менеджмент риска»
- ▶ Новая редакция от 24.04.2014 Положения Банка России №242-п «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»
- ▶ Рекомендации Министерства финансов РФ «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» (декабрь 2013 года)
- ▶ Методические рекомендации Росимущества в области внутреннего аудита, организации работы комитетов по аудиту, ревизионных комиссий и др. (2013–2014)
- ▶ Новый закон «О счетной палате» с включением требований к соблюдению обществами требований стандартов внутреннего аудита

В области противодействия коррупции

- ▶ Ст.13.3 Федерального закона №273-ФЗ «О противодействии коррупции»
- ▶ Указ Президента Российской Федерации от 2 апреля 2013 г. № 309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции» и в соответствии со статьей 13.3 Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»
- ▶ Резолюция от 5 мая 2014 года №ДМ-П17-3229 Председателя Правительства Российской Федерации «Об обеспечении реализации Указа Президента России «О Национальном плане противодействия коррупции на 2014–2015 годы»
- ▶ Рекомендации Министерства труда и социальной защиты РФ «Методические рекомендаций по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции» (декабрь 2013 года)

РИСК — это негативное событие, влияющее на достижение поставленных целей, характеризующееся вероятностью наступления и величиной возможных последствий

В ЗОНЕ КОНТРОЛЯ

- ▶ Финансовая деятельность компании
- ▶ Стратегия и тактика
- ▶ Технологии, системы, ИТ безопасность
- ▶ Операционная деятельность
- ▶ Управление персоналом
- ▶ Репутация

ВНЕ ЗОНЫ КОНТРОЛЯ

- ▶ Макроэкономика
- ▶ Политика
- ▶ Технологический прогресс
- ▶ Бизнес-среда
- ▶ Законодательство и регуляторы
- ▶ Финансовые рынки
- ▶ Природные явления

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ — это процесс, осуществляемый советом директоров, руководством общества и остальным персоналом, направленный на:

- ▶ выявление потенциальных событий, которые могут оказать отрицательное влияние на деятельность общества
- ▶ осуществление мер по снижению рисков до заданного уровня, обеспечивающих разумную степень уверенности в достижении поставленных целей общества

ЦЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ГРУПП ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Акционеры, совет директоров	Исполнительные органы	Менеджмент
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Сводная картина по всем рискам, которые угрожают бизнесу ▶ Своевременное принятие решений по управлению наиболее критичными рисками ▶ Учет рисков (как существующих, так и реализовавшихся ранее) при принятии советом директоров соответствующих решений ▶ Учет мероприятий по управлению рисками (например, хеджирование, создание финансового резерва под аварийные ситуации и пр.) позволяет обеспечить контроль достижения параметров бюджета 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Возможность обоснованной постановки целей (стратегических и тактических) с учетом существующих рисков (изменение законодательства, износ оборудования, изменение курсов валют и т.д.) ▶ Объективный подход к оценке внешних и внутренних угроз компании ▶ Инструмент для контроля достижения поставленных перед структурными подразделениями целей ▶ Выявление «узких мест» в бизнес-процессах ▶ Снижение внеплановых потерь ▶ Корректировка бизнес-процессов по результатам расследования причин реализации рисков 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Способ донесения информации (вертикальная и горизонтальная коммуникация) по существующим проблемным ситуациям и своевременное реагирование ▶ Учет наиболее критичных мероприятий по управлению рисками при ежегодном бюджетировании

ТИПИЧНЫЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КОМПАНИИ:

НЕ ЕДИНИЧНОЕ СОБЫТИЕ ИЛИ
ОБСТОЯТЕЛЬСТВО

Комплекс действий, реализуемых на всех участках и уровнях организации и являющихся неотъемлемой частью управления бизнесом компании

НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ
ЭЛЕМЕНТОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
ИЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ФУНКЦИЕЙ

Механизмы управления рисками встроены в операционную деятельность компании.
Управление рисками это неотъемлемая часть процесса принятия решений на каждом уровне организации, расширяющее количество рассматриваемых факторов при принятии решений

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

- ▶ Утверждение общей политики в области управления рисками и внутреннего контроля, включая установление уровня риск-аппетита
- ▶ Учет рисков при оценке стратегии общества
- ▶ Анализ исполнения политики в области управления рисками и внутреннего контроля
- ▶ Рассмотрение и принятие решений по существенным рискам
- ▶ Организация и рассмотрение результатов оценки эффективности СУР и ВК (не реже 1 раза в год)

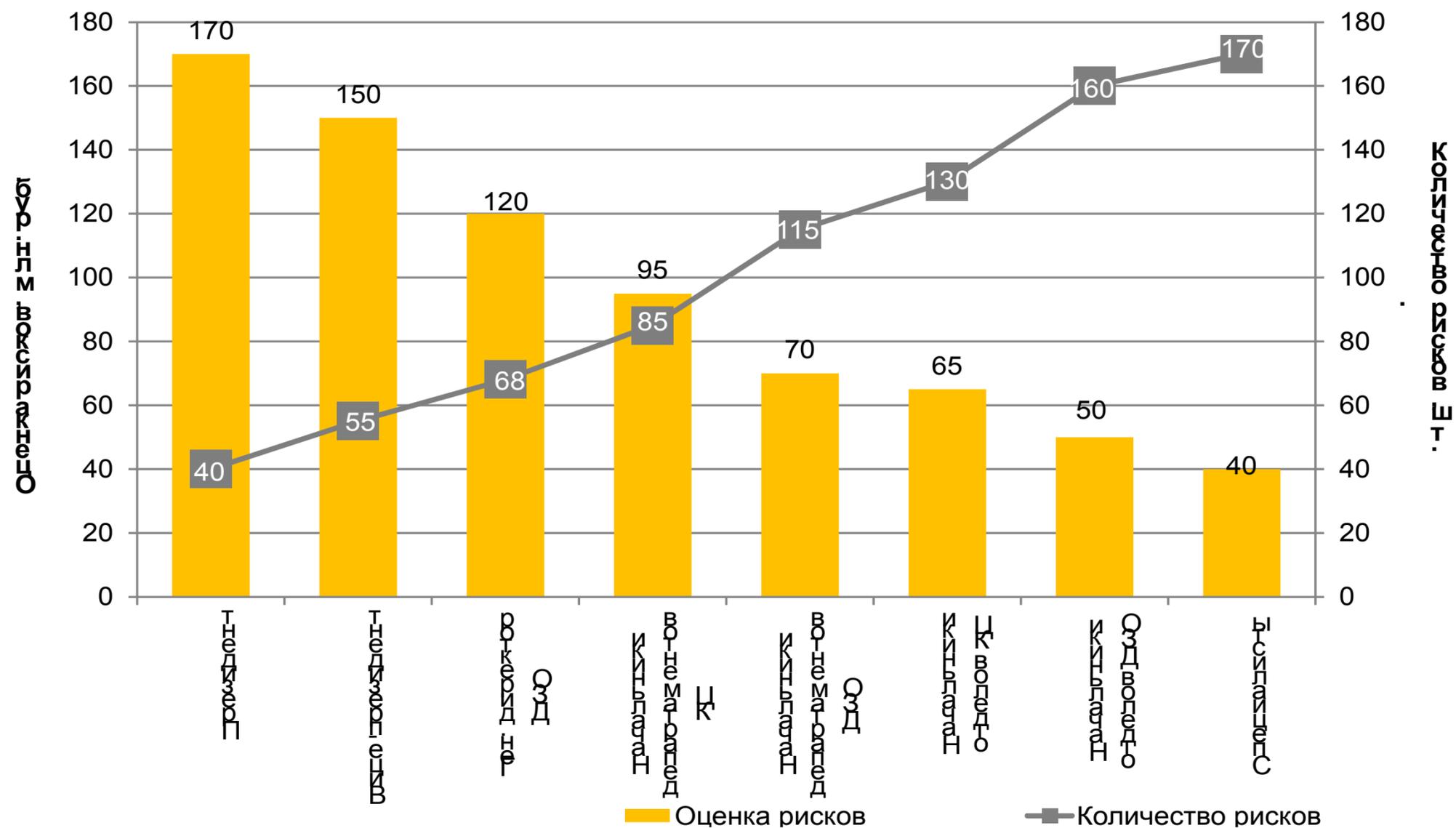
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

- ▶ Распределение полномочий, обязанностей и ответственности между находящимися в их ведении или курируемыми руководителями подразделений общества за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля
- ▶ Организация работы «горячей линии»
- ▶ Создание и поддержание работы СУР и ВК, разработка внутренних нормативных документов с включением контрольных процедур и других мер, направленных на управление рисками
- ▶ Отчетность перед советом директоров (комитетом по аудиту) за создание и функционирование СУР и ВК

МЕНЕДЖМЕНТ

- ▶ Выявление и оценка всех рисков, относящихся к сфере компетенции
- ▶ Мониторинг выявленных рисков
- ▶ Информирование по реализовавшимся рискам
- ▶ Разработка мер по снижению «своих» рисков
- ▶ Анализ затрат на предупреждение рисков и устранение последствий от их реализации (cost-benefit анализ)
- ▶ Выполнение мероприятий по управлению рисками

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ ПО ВЛАДЕЛЬЦАМ. ПРИМЕР



ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ

- ▶ Разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками
- ▶ Анализ портфеля выявленных рисков (причинно-следственные связи, ранжирование и т. п.)
- ▶ Организация информационного взаимодействия в рамках корпоративной СУРиВК.
- ▶ Координация различных подразделений общества в части управления рисками
- ▶ Выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределения ресурсов в отношении управления соответствующими рисками
- ▶ Согласование мероприятий по реагированию на риск
- ▶ Кризис-менеджмент и коррекция рисков (анализ причин реализовавшихся рисков)
- ▶ Мониторинг рисков и контрольных процедур на регулярной основе
- ▶ Осуществление оперативного контроля за процессом управления рисками подразделениями общества
- ▶ Обучение персонала
- ▶ Поддержание отчетности по рискам и мерам по их управлению
- ▶ Передача в совет директоров, комитет по аудиту информации обо всех существенных вопросах в области управления рисками
- ▶ Информирование совета директоров и исполнительных органов общества (не реже одного раза в год) об эффективности процесса управления рисками

КОДЕКС О ВНУТРЕННЕМ АУДИТЕ



ЦЕЛИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Внутренний аудит — это инструмент совета директоров и исполнительного руководства, который обеспечивает независимый взгляд на процесс управления рисками и внутреннего контроля в обществе, как средств обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей.



КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ КОДЕКСА

- ▶ Организация функции внутреннего аудита — через создание подразделения внутреннего аудита или с применением аутсорсинга
- ▶ При осуществлении внутреннего аудита рекомендуется применять общепринятые концепции и практики работы
- ▶ Обеспечение независимости внутреннего аудита путем разграничения функциональной и административной подотчетности
- ▶ Кандидатура и вознаграждение руководителя внутреннего аудита (и его отстранение от должности) определяется по согласованию с комитетом по аудиту (советом директоров)
- ▶ Проведение оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, оценки корпоративного управления
- ▶ Взаимодействие с внешним аудитором общества, надзорными органами, ревизионной комиссией



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

С КОМИТЕТОМ ПО АУДИТУ

- ▶ Утверждение политики в области внутреннего аудита (положения о внутреннем аудите), определяющей цели, задачи и функции внутреннего аудита
- ▶ Утверждение плана деятельности внутреннего аудита и бюджета подразделения внутреннего аудита
- ▶ Получение информации о ходе выполнения плана деятельности и об осуществлении внутреннего аудита
- ▶ Утверждение решений о назначении, освобождении от должности, а также определение вознаграждения руководителя подразделения внутреннего аудита
- ▶ Рассмотрение существенных ограничений полномочий подразделения внутреннего аудита или иных ограничений, способных негативно повлиять на осуществление внутреннего аудита

С РУКОВОДИТЕЛЕМ ОБЩЕСТВА

- ▶ Выделение необходимых средств в рамках утвержденного бюджета подразделения внутреннего аудита
- ▶ Получение отчетов о деятельности подразделения внутреннего аудита
- ▶ Оказание поддержки во взаимодействии с подразделениями общества
- ▶ Администрирование политик и процедур деятельности подразделения внутреннего аудита

РОЛЬ И ЗАДАЧИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Ожидания комитета по аудиту и руководства общества



Внутрикорпоративные инициативы и инициативы, продиктованные соображениями бизнеса

Роль и задачи внутреннего аудита

Стратегический советник

Консультирование исполнительных органов общества по вопросам управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления (при условии сохранения независимости и объективности деятельности внутреннего аудита), в т. ч. содействие в вопросах разработки исполнительными органами процедур и мероприятий по совершенствованию СУР и ВК, в том числе в связи с реализацией стратегических инициатив, решением стоящих перед руководством задач и проведением изменений внутри общества.

Взгляд «изнутри»

- ▶ Обеспечение руководства общества актуальной и надежной информацией о реальном положении дел в той или иной области, являющейся объектом аудиторской проверки
- ▶ Выполнение заданий по запросу совета директоров (комитета по аудиту и/или исполнительных органов компании) в пределах компетенции внутреннего аудита

Мониторинг и укрепление системы внутреннего контроля

- ▶ Внутренние аудиторские проверки. Фокус — на областях повышенного риска.
- ▶ Работа с информацией, поступившей на «горячую линию» компании
- ▶ Аудит соблюдения кодекса этики и выполнения программы противодействия коррупции
- ▶ Мониторинг выполнения в обществе планов мероприятий по устранению недостатков, нарушений и совершенствованию СВК, разработанных руководителями объектов аудита по результатам проверок

РОЛЬ И ЗАДАЧИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

- ▶ Подготовка риск-ориентированного плана проверок с фокусом на областях повышенного риска
- ▶ Внутренние аудиторские проверки объектов аудита
- ▶ Иные проверки, выполнение других заданий по запросу/поручению совета директоров (комитета по аудиту и/или исполнительных органов компании) в пределах компетенции, в том числе на основании информации, поступившей на «горячую линию» компании
- ▶ Проверки соблюдения членами исполнительных органов общества и его работниками положений законодательства и внутренних нормативных документов общества, в т. ч. касающихся борьбы с коррупцией, соблюдения кодекса этики
- ▶ Консультирование исполнительных органов общества по вопросам управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления (при условии сохранения независимости и объективности деятельности внутреннего аудита), в т. ч. содействие в вопросах разработки исполнительными органами процедур и мероприятий по совершенствованию СУР и ВК
- ▶ Мониторинг выполнения в обществе планов мероприятий по устранению недостатков, нарушений и совершенствованию СВК, разработанных руководителями объектов аудита по результатам проверок;
- ▶ Содействие исполнительным органам общества в расследовании недобросовестных/противоправных действий работников и третьих лиц
- ▶ В установленном порядке — внутренний аудит, проверки подконтрольных обществ
- ▶ Координация деятельности с внешним аудитором общества
- ▶ Взаимодействие с подразделениями общества по вопросам, относящимся к деятельности внутреннего аудита



ОБЪЕКТЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

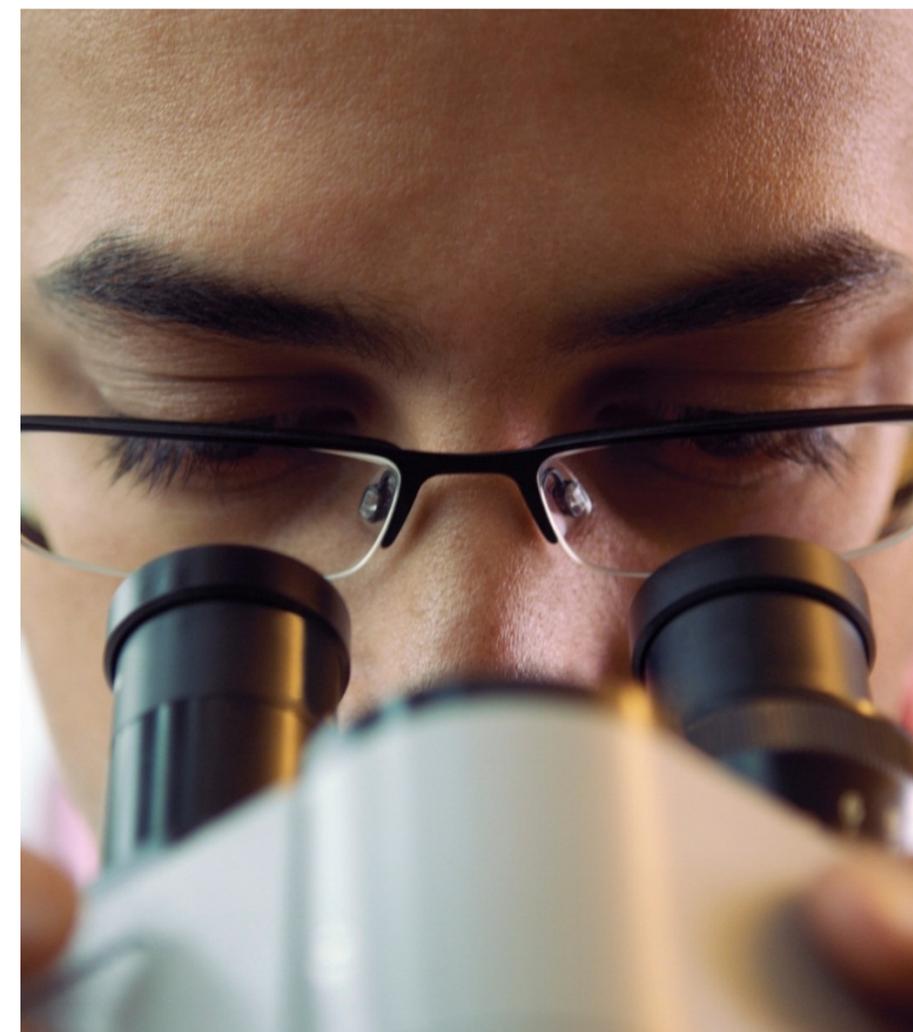
91% — бизнес-процессы

48% — подразделения компании

40% — области риска

33% — бизнес-единицы, географически удаленные подразделения компании

21% — иное (бизнес-функции, проекты, приложения информационных систем и др.)



РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ



ФУНКЦИОНАЛ

- ▶ Определение приемлемой величины рисков для общества (риск-аппетит) для последующего принятия решений по рискам
- ▶ Утверждение политики в области управления рисками и внутреннего контроля (относится к компетенции СД согласно Уставу)
- ▶ Утверждение политики в области внутреннего аудита
- ▶ Учет рисков при формировании стратегии общества
- ▶ Рассмотрение и принятие решений по существенным рискам
- ▶ Рассмотрение и принятие решений по результатам предварительного рассмотрения вопросов, находящихся в компетенции комитета по аудиту
- ▶ Проведение не реже одного раза в год анализа и оценки системы управления рисками и внутреннего контроля
- ▶ Проведение оценки функции внутреннего аудита



СОЗДАНИЕ И РАБОТА

- ▶ Для предварительного рассмотрения вопросов в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью совет директоров создает комитет по аудиту
- ▶ Комитет по аудиту рекомендуется формировать только из независимых директоров
- ▶ Комитет по аудиту не может формироваться не из членов совета директоров
- ▶ По крайней мере один из независимых директоров — членов комитета по аудиту — должен обладать опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности
- ▶ В случае необходимости на заседания комитета по аудиту могут приглашаться любые должностные лица общества, руководитель подразделения внутреннего аудита, представитель внешнего аудитора общества
- ▶ Комитет по аудиту может привлекать к участию в его работе независимых консультантов (экспертов) для подготовки материалов и рекомендаций по вопросам повестки дня
- ▶ Никакие приглашенные к участию в работе комитета эксперты и должностные лица не обладают правом голоса
- ▶ Не реже раза в квартал комитет по аудиту (или его председатель) проводит встречи с руководителем подразделения внутреннего аудита по вопросам, относящимся к его компетенции
- ▶ У руководителя подразделения внутреннего аудита должен быть прямой доступ к взаимодействию с председателем комитета по аудиту, независимо от графика проведения заседаний комитета

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

ФУНКЦИОНАЛ

Контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности

Контроль эффективности функционирования системы противодействия мошенничеству и коррупции

Контроль за надежностью и эффективностью системы управления рисками и внутреннего контроля

Организация и обеспечение независимости и объективности функции внутреннего аудита

Надзор за проведением внешнего аудита и выбора аудитора

СООТВЕТСТВИЕ КОДЕКСУ «ДОРОЖНАЯ КАРТА»



СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ



ИСПОЛНИТЕЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО

