

# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ: ОБЗОР ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

(1)

Елена Егорова<sup>1</sup>

## **6.1. Ключевые драйверы развития системы управления рисками и внутреннего контроля в компаниях с госучастием**

Последние два года были насыщены непростыми событиями и трендами. Неопределенность в мировой геополитике, падение цен на нефть, высокая волатильность мировых финансовых рынков оказали негативное влияние на макроэкономическую ситуацию, показатели промышленного производства и общую конъюнктуру рынка в нашей стране.

---

<sup>1</sup> Елена Егорова, партнер, отдел услуг в области бизнес-рисков, компания ЕУ.

В нефтегазовой отрасли, ОПК и атомной энергетике экономические санкции, примененные в отношении Российской Федерации странами Западной Европы и США, направлены на запрещение экспорта в РФ оборудования и технологий, необходимых для проведения работ и научных исследований в этих сферах. Сотрудничество с Россией в данных отраслях заморожено, совместные проекты приостановлены или реструктурированы.

В финансовой и банковской сферах санкции в первую очередь коснулись таких направлений, как доступ российских банков к международным платежным системам, внешним заимствованиям, возможность формирования клиентского портфеля за рубежом, осуществление совместных с зарубежными партнерами инвестиционных проектов.

(2)

Запретительный характер экономических санкций отражается на ресурсных возможностях российских компаний, выстраивании их стратегических приоритетов и, как результат, на изменении профиля рисков, характерных для компании и отрасли, в которой она работает.

Анализируя ключевые риски, отмеченные в годовых отчетах крупнейших госкомпаний за 2015 год, можно видеть, что в связи с ухудшением внешней и внутренней конъюнктуры на первый план выходят следующие группы рисков:

#### **6.1.1. Производственные риски**

- Многие компании в настоящее время отмечают в качестве ключевого/существенного риск, связанный с реализацией инвестиционных и инновационных программ, программ импортозамещения. В качестве определяющих факторов риска компании указывают: рост цен на оборудование и материалы, усложнившееся получение средств на финансирование проектов из внешних источников и даже необходимость изыскать средства на финансирование консервации ряда объектов инвестиционной программы в условиях финансового дефицита.

- Неблагоприятные условия получения внешнего финансирования влияют также на сокращение

возможности компаний по обновлению оборудования. Высокий физический и моральный износ активов влечет за собой повышенные риски возникновения техногенных катастроф и сбоев, репутационные риски и риски убытков.

- Компании нефте- и газодобывающей отрасли указывают на повышенные риски, связанные с освоением новых сложных месторождений, что требует проведения закупки и обновления специального оборудования.

#### **6.1.2. Рыночные и отраслевые риски**

В основном компании указывают на риски, связанные с возможным сокращением объема продаж, волатильностью цен на свою продукцию. Наиболее подверженными данному виду рисков оказываются компании, часть продаж которых осуществляется на внешних рынках (в том числе компании нефте- и газодобывающей отрасли).

В качестве существенного риска многие госкомпании отмечают также риск невыполнения госзаказа, имея в виду долгосрочный характер и высокую стоимость работ по госзаказу и сложное финансовое положение дочерних предприятий, участвующих в работах.

#### **6.1.3. Риски регулирования**

В качестве рисков регулирования, как правило, приводятся валютные, таможенные и налоговые риски, а также риски отраслевого регулирования. Многие компании акцентируют внимание на общей зарегулированности соответствующих рынков как один из ключевых факторов.

#### **6.1.4. Финансовые риски**

В качестве ключевых или существенных указываются валютный и процентный риски, как в результате общей волатильности, так и за счет снижения международных рейтингов компании/страны. Риск ликвидности, характерный в большей степени для начальных стадий экономического кризиса, в настоящее время не носит столь острый характер.

(3)

### 6.1.5. Риски корпоративного управления

Повышение внимания к качеству корпоративного управления со стороны государственных органов и регуляторов привело госкомпании к необходимости предпринимать шаги по внедрению лучших практик корпоративного управления и, как результат, выделению отдельными компаниями данного вида рисков в категорию ключевых / существенных. В качестве неблагоприятных последствий данного риска компании выделяют риски, связанные с их участием в плане приватизации, обеспечением прав миноритарных акционеров, а также риски невыполнения отдельных поручений Правительства / требований регулятора в части совершенствования корпоративного управления.

(4)

### 6.1.6. Стратегические риски

Часть рисков обусловлена изменением и усложнением действующих технологических процессов, осуществлением инвестиций в принципиально новые, «прорывные» технологии, освоением новых рынков.

- Для компаний нефте- и газодобывающей отрасли данная работа связана, прежде всего, с внедрением новых технологий геологоразведки и освоением сложных месторождений.

- Для компаний производственного сегмента и ВПК — с модернизацией существующих и созданием новых производств, выпуском инновационных продуктов.

- Для компаний в быстроразвивающихся, высокотехнологичных отраслях (Ростелеком, РОСНАНО) — с выходом на новые, растущие рынки и закреплением лидерства на них.

Помимо этого, многие компании отмечают высокий кадровый риск, связанный с нехваткой высококвалифицированных сотрудников, и указывают на его долгосрочный (стратегический) характер.

## 6.2. Изменения в нормативно-методологической среде

Идея о том, что наступление экономического кризиса не только несет угрозы для компаний, но и предоставляет хорошие возможности для совершенствования внутренних процессов, корпоративного управления, системы управления рисками и внутреннего контроля, настолько популярна, что превратилась в своего рода клише. Вместе с тем интернализация стратегии компании требует, как правило, преодоления инерции в процессах компании, поиска консенсусных решений на всех уровнях управления в части перераспределения ресурсов и связанных с этим локальных потерь, а также значительных затрат на выработку конкретных, последовательных мероприятий по локализации и внедрению стратегических решений. Данные обстоятельства зачастую затрудняют принятие соответствующих решений внутри самой компании, что находит отражение в появлении отложенных или половинчатых мер.

(5)

Удачным вариантом выхода из данной «ловушки неэффективности» обычно служит появление внешних, не зависящих от менеджмента компании решений или сигналов, которые могут поступать, например, от крупного конкурента, акционера, регулятора или государственных органов.

Начиная с 2014 года государство как основной акционер выступило с целым рядом инициатив в части улучшения эффективности внутренних процессов и качества корпоративного управления в компаниях с госучастием, в которых внедрялась система ключевых показателей эффективности (КПЭ), утверждались долгосрочные программы развития, пересматривалась практика корпоративного управления. Последние два года ознаменовались появлением и внедрением целого ряда новых нормативных документов, регламентирующих порядок организации системы управления рисками и внутреннего контроля и функции внутреннего аудита.

### 6.2.1. Принятие Кодекса корпоративного управления

Ключевым событием, ознаменовавшим новый этап развития корпоративного управления в России, стали разработка и принятие Кодекса корпоративного управления (далее—Кодекс). Документ был одобрен на заседании Правительства Российской Федерации (Протокол от 13 февраля 2014 года №5), а также советом директоров Банка России (Протокол заседания от 21 марта 2014 года №8). Положения Кодекса носят рекомендательный характер, однако, по требованию ММВБ, для эмитентов акций, включенных в Первый или Второй уровни листинга, а также эмитентов облигаций, включенных в Первый уровень, соблюдение ряда норм корпоративного управления является обязательным.

(6)

Новый Кодекс корпоративного управления, преобразовав и усовершенствовав идеи старого Кодекса корпоративного поведения 2001 года, стал более практически ориентированным, направленным на рост инвестиционной привлекательности компаний документом, направленным на повышение эффективности и прозрачности бизнеса, соблюдение баланса интересов различных групп акционеров. В Кодексе корпоративного управления появился целый раздел, посвященный организации системы управления рисками и внутреннего контроля (разд. V).

Практически сразу после принятия Кодекса Правительство Российской Федерации одобрило<sup>1</sup> перечень 13 крупных акционерных обществ для внедрения принципов и норм Кодекса корпоративного управления в приоритетном порядке. В данный перечень вошли следующие компании: АК «Алроса» (ПАО), ПАО «Транснефть», ПАО «Аэрофлот», ПАО «Газпром», ПАО «НК „Роснефть“», ОАО «РЖД», ПАО «Россети», ПАО «Ростелеком», ПАО «Русгидро», ПАО «Совкомфлот», ПАО «ФСК ЕЭС», Банк ВТБ (ПАО), ПАО Сбербанк. Позднее к данному перечню присоединилась, по самостоятельной инициативе, ПАО АНК «Башнефть».

<sup>1</sup> Во исполнение п. 1 Протокола Правительства Российской Федерации от 28 мая 2014 года №ДМ-П36-46пр Поручением от 31 июля 2014 года №ИШ-П13-5859.

В 2014–2015 годах компании, вошедшие в перечень, провели анализ соответствия структуры корпоративного управления положениям Кодекса. Планы мероприятий («дорожные карты») по внедрению положений Кодекса в каждой компании были одобрены Правительством Российской Федерации и утверждены на заседаниях советов директоров (наблюдательных советов).

Экспертным советом при Правительстве РФ на периодической основе проводится мониторинг выполнения компаниями принятых «дорожных карт». В настоящее время отмечается, что ни одна из компаний перечня еще не внедрила все положения Кодекса полностью, однако рекомендации Кодекса, касающиеся организации системы управления рисками и внутреннего контроля, построения антикоррупционной системы, входят в число лидирующих по степени внедрения направлений.

(7)

#### **6.2.2. Деятельность Росимущества как представителя основного акционера – Российской Федерации**

В рамках работы по развитию и улучшению систем управления рисками и внутреннего контроля в госкомпаниях активное участие в качестве представителя основного акционера – Российской Федерации – принимает Росимущество. Так, Росимуществом выпущен ряд методических документов<sup>1</sup> в части организации системы управления рисками и внутреннего контроля для госкомпаний:

- по организации работы комитетов по аудиту,

<sup>1</sup> Методические рекомендации по организации работы Комитетов по аудиту Совета директоров в акционерном обществе с участием Российской Федерации, утвержденные Приказом Росимущества от 20 марта 2014 года №86;

Методические рекомендации по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации, утвержденные Приказом Росимущества от 4 июля 2014 года №249; Методические рекомендации по построению функции внутреннего аудита в холдинговых структурах с участием Российской Федерации, утвержденные Приказом Росимущества от 3 сентября 2014 года №330;

Методические рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с государственным участием, утвержденные Приказом Росимущества от 2 марта 2016 года №80.

- по организации внутреннего аудита,
- по организации внутреннего аудита в холдинговых структурах,
- по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции.

Развивая идеи Кодекса корпоративного управления, данные документы детально описывают лучшие практики корпоративного управления по организации деятельности ключевых участников системы управления рисками и внутреннего контроля. Обеспечение полного соответствия положениям данных, достаточно детальных документов—процесс довольно длительный и трудоемкий. Поэтому документы носят рекомендательный характер для применения госкомпаниями, их дочерними и зависимыми обществами.

(8)

В составе Экспертно-консультационного совета Росимущества функционирует Комитет по управлению рисками и внутреннему контролю. Его эксперты активно участвовали в разработке методических документов, обсуждении проектов документов с госкомпаниями, обучении органов управления и контроля, сотрудников госкомпаний лучшим практикам, принципам и подходам в части организации эффективной системы внутреннего контроля и управления рисками. Помимо проведения обучающих семинаров, на сайте Росимущества созданы разделы, посвященные методическим и практическим вопросам организации системы контроля в госкомпаниях (вплоть до раздела «Внутренний контроль: вопросы и ответы», где приводились разъяснения Росимущества по наиболее часто возникающим запросам госкомпаний в части организации функции внутреннего контроля/внутреннего аудита).

Фактически, Комитет по управлению рисками и внутреннему контролю Экспертно-консультационного совета Росимущества, поддержав процесс организации системы управления рисками и внутреннего контроля в госкомпаниях методически и на практике, выступил в роли одного из ключевых центров развития и экспертизы в данном процессе.

### 6.2.3. Поручение Президента Российской Федерации от 27 декабря 2014 года №Пр-3013

В рамках выполнения Поручений Президента Российской Федерации от 27 декабря 2014 года №Пр-3013 Правительством Российской Федерации одобрен перечень внутренних нормативных документов, обязательных для внедрения государственными корпорациями и компаниями, а также акционерными обществами, входящими в стратегический перечень 91-р<sup>1</sup> (Поручение Правительства Российской Федерации от 23 марта 2015 года №ИШ-П13-1818). В перечень обязательных для внедрения вошли такие внутренние нормативные документы, как «*Методические указания по подготовке Положения о системе управления рисками*» и «*Методические указания по подготовке Положения о внутреннем аудите*». (9)

Росимущество совместно с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти, организациями и Экспертным советом при Правительстве Российской Федерации обеспечило разработку Методических указаний по подготовке соответствующих внутренних нормативных документов, одобренных Поручением Правительства РФ от 24 июня 2015 года ИШ-П13-4148.

П. 2 Поручения Президента Российской Федерации от 27 декабря 2014 года №Пр-3013 указывает на необходимость принятия соответствующих внутренних нормативных документов госкорпорациями, госкомпаниями и акционерными обществами<sup>2</sup> до конца 2015 года. Большинство госкомпаний данные документы в 2015 году разработаны и приняты.

<sup>1</sup> Специальный перечень акционерных обществ, в отношении которых определение позиции Российской Федерации как акционера осуществляется Правительством, утвержденный Распоряжением Правительства от 23 января 2003 года №91-р.

<sup>2</sup> В дальнейшем, если не оговорено специально, под внедрением Методических указаний госкомпаниями подразумевается их внедрение акционерными обществами из перечня 91-р, госкорпорациями и госкомпаниями.

Утвержденные решением советов директоров (наблюдательных советов) госкомпаний<sup>1</sup> «Положение о системе управления рисками» и «Положение о внутреннем аудите» носят «верхнеуровневый» характер. Ключевые принципы, заложенные в Положениях, требуют дальнейшей детализации во внутренних нормативных документах, утверждаемых менеджментом компании. Вместе с тем принятие таких «верхнеуровневых» документов послужило мощным сигналом к развитию и документированию системы управления рисками и внутреннего контроля в госкомпаниях.

#### **6.2.4. Повышение открытости госкомпаний**

(10)

Необходимо также отметить усилия, предпринимаемые государством в рамках совершенствования структуры и содержания годовых отчетов госкомпаний. Постановлением Правительства Российской Федерации от 10 ноября 2015 года №1211 в рекомендуемую для госкомпаний структуру годового отчета внесены ряд изменений, предполагающих значительно большую степень раскрытия информации в части стратегии и долгосрочной программы развития общества, данных об отчуждении непрофильных активов и ключевых показателях эффективности, о построении системы управления рисками и внутреннего контроля. Если до внесения изменений раздел годового отчета, посвященный рискам, по преимуществу отражал наиболее существенные риски компании, то в настоящее время данный раздел дополнительно раскрывает основные принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, сведения о функции внутреннего аудита, в том числе:

- ключевые функции и задачи подразделений, в компетенцию которых входит развитие системы управления рисками и внутреннего контроля, а также специализированных органов управления рисками и внутреннего контроля;

---

<sup>1</sup> В госкорпорациях и госкомпаниях, в связи с особенностями организации корпоративного управления, Положения утверждались на уровне Правления.

- краткое описание функции внутреннего аудита (общее описание политики общества в области внутреннего аудита, используемые ресурсы);

- перечень важнейших мер, направленных на совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля, реализованных обществом в отчетном году, в том числе в соответствии с решениями совета директоров (наблюдательного совета), в рамках реализации утвержденных советом директоров (наблюдательным советом) политик и стратегий;

- перечень внутренних документов, регламентирующих функцию внутреннего аудита и вопросы деятельности системы управления рисками и внутреннего контроля.

(11)

В результате информативность годовых отчетов госкомпаний за 2015 год существенно возросла. О том, что сигнал государства о повышенном внимании к построению системы управления рисками и внутреннего контроля был воспринят в госкомпаниях, свидетельствует также появление на их интернет-сайтах разделов, посвященных раскрытию текущей информации о ключевых рисках и подходах компании к построению системы управления рисками и внутреннего контроля.

#### **6.2.5. Акционерный контроль**

Одной из характерных особенностей управления в госкомпаниях является большое количество поручений от их акционера—Российской Федерации. Данные поручения охватывают значительную часть актуальных вопросов деятельности компании, в том числе направления, связанные с построением качественного корпоративного управления:

- отчуждение профильных и непрофильных активов;

- закупка товаров, работ и услуг;
- определение размера дивидендов;
- проведение общих собраний акционеров;
- разработка и актуализация стратегии, эффективность, долгосрочное планирование;

- деятельность органов управления и контроля;
- контроль, аудит, антикоррупционные меры.

Прямая постановка задач основным акционером—Российской Федерацией—требует наличия контроля с уровня акционера. Осуществление Росимуществом акционерного контроля производилось в том числе за счет следующих мероприятий:

- периодической актуализации на сайте Росимущества открытого перечня поручений Президента и Правительства Российской Федерации для госкомпаний;
- требований госкомпаниям о включении в годовой отчет подробной информации о статусе выполнения поручений;
- проведение ежегодного мониторинга состояния выполнения поручений.

(12)

### **6.3. Деятельность высшего исполнительного руководства и советов директоров госкомпаний по построению системы управления рисками и внутреннего контроля**

Согласно положениям Кодекса корпоративного управления, совет директоров несет «ответственность за определение принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе». Исполнительные органы «обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе, отвечают за выполнение решений совета директоров в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля»<sup>1</sup>.

К основным задачам системы управления рисками и внутреннего контроля Кодекс относит:

- 1) обеспечение разумной уверенности в достижении целей общества;
- 2) обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и экономичного использования ресурсов;
- 3) выявление рисков и управление такими рисками;

<sup>1</sup> Кодекс корпоративного управления // Вестник Банка России. №40 (1518), 18 апреля 2014. С. 14.

4) обеспечение сохранности активов общества;  
5) обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности;

6) контроль соблюдения законодательства, а также внутренних политик, регламентов и процедур общества.

При осуществлении внутреннего аудита Кодекс рекомендует проведение оценки эффективности системы внутреннего контроля и системы управления рисками, качества корпоративного управления, а также применение общепринятых стандартов в области внутреннего аудита.

(13)

Развивая идеи Кодекса, Методические указания<sup>1</sup> указывают на необходимость «предусмотреть в Положении периодичность пересмотра целей и задач системы управления рисками / внутреннего аудита на предмет их актуальности и соответствия текущему уровню развития».

### **6.3.1. Совет директоров**

В большинстве компаний на первом этапе были проведены анализ и корректировка устава компании. Как правило, полномочия совета директоров в части организации системы управления рисками / внутреннего аудита изначально не были предусмотрены в уставе. Внесение изменений в уставы, утверждаемые решением общих собраний акционеров, заняло определенное время. К настоящему времени большинство акционерных обществ приняли поправки в уставы, а также утвердили Положение о системе управления рисками и Положение о внутреннем аудите на заседаниях совета директоров.

Вместе с тем роль совета директоров как участника системы управления рисками не исчерпывается принятием указанных положений. Совету директоров следует также:

---

<sup>1</sup> Здесь и далее — Методические указания по подготовке Положения о внутреннем аудите, Методические указания по подготовке Положения о системе управления рисками, одобренные Поручением Правительства Российской Федерации от 24 июня 2015 года №ИШ-П13-4148.

- Минимум один раз в год рассматривать вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости давать рекомендации по ее улучшению.

- Утверждать план деятельности подразделения внутреннего аудита и его бюджет, принимать решения о назначении/освобождении от должности, размере вознаграждения руководителя соответствующего подразделения, рассматривать ограничения, способные оказать негативное влияние на осуществление внутреннего аудита<sup>1</sup>.

- Утверждать уровень предпочтительного риска<sup>2</sup>.

(14)

Более детально эти и связанные с ними вопросы могут прорабатываться на заседаниях комитета по аудиту совета директоров.

### 6.3.2. Комитет по аудиту

Развитие положений Кодекса корпоративного управления, связанных с организацией работы комитетов по аудиту, представлено в *«Методических рекомендациях по организации работы комитетов по аудиту советов директоров акционерных обществ с участием Российской Федерации»*, утвержденных Приказом Росимущества от 20 марта 2014 года №86. В документе содержится описание лучших практик комитетов по аудиту, включая их формирование, основные направления деятельности, составление плана и графика работы.

В настоящее время комитеты по аудиту сформированы практически во всех советах директоров компаний, входящих в стратегический перечень 91-р.

Согласно результатам исследования в области внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками, проведенного в 2015 году компанией ЕУ при поддержке ОАО «РЖД»<sup>3</sup>, значительная часть

<sup>1</sup> Кодекс корпоративного управления. С. 48–49.

<sup>2</sup> Методические указания по подготовке Положения о системе управления рисками, п. 3.6.

<sup>3</sup> Далее — Исследование ЕУ. В качестве респондентов выступили представители 27 крупных акционерных обществ с участием Российской Федерации и государственных корпораций.

комитетов по аудиту не только не формировалась из независимых директоров, но и включала в свой состав представителей менеджмента (рис. 7).



(15)

Рис. 7. Состав комитетов по аудиту (в %)

Нередки также случаи вхождения в состав комитета по аудиту не только представителей менеджмента компании, но и внешних экспертов.

Одной из важнейших задач, стоящих на данном этапе перед акционером — Российской Федерацией, является формирование комитетов по аудиту из числа независимых членов совета директоров. Это должно стать важным шагом на пути снижения рисков, связанных с ограничением независимости внутреннего аудита, повышения объективности анализа финансовой отчетности, оценки эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками.

Анализ годовых отчетов крупнейших госкомпаний по итогам 2015 года указывает на улучшение ситуации в целом. Представители менеджмента / внешние эксперты входят в состав комитета по аудиту только в нескольких компаниях перечня 91-р. Однако требование о формировании комитетов по аудиту из числа только независимых директоров зачастую на практике невыполнимо вследствие недостаточного количества независимых директоров в составе совета директоров компании.

Следующим шагом должна стать подготовка компаниями планов работы комитета по аудиту в соответствии с лучшими практиками, сформированными в Методических рекомендациях Росимущества.

### **6.3.3. Высшее исполнительное руководство**

Создание и эффективное функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля является приоритетной задачей исполнительных органов акционерных обществ. Наряду с организационно-штатными мероприятиями одним из необходимых шагов в данном направлении является подготовка внутренних нормативных документов, регламентирующих подходы к организации системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита: регламентов, методик, инструкций по оценке и управлению отдельными типами рисков.

(16)

### **6.3.4. Взаимодействие специализированных подразделений и органов управления**

Важнейшим фактором, определяющим эффективность управления рисками и внутреннего аудита, является также надлежащее взаимодействие соответствующих подразделений с органами управления компании. Исследование ЕУ показывает<sup>1</sup>, что в целом наблюдается достаточно высокая степень удовлетворенности топ-менеджмента госкомпаний работой соответствующих подразделений (рис. 8, 9).

---

<sup>1</sup> Здесь и далее используемые статистические данные взяты из Исследования ЕУ и актуальны по состоянию на начало 2015 года (момент проведения опроса).

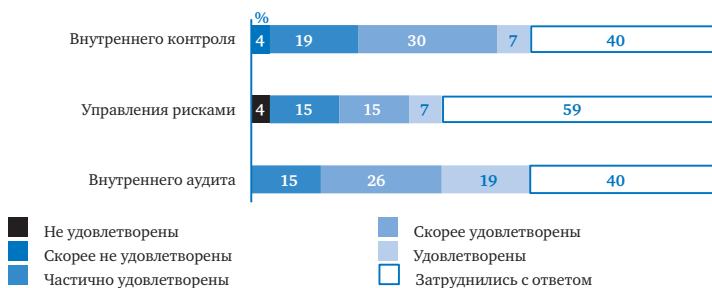


Рис. 8. Степень удовлетворенности советов директоров работой подразделения (в %)

(17)

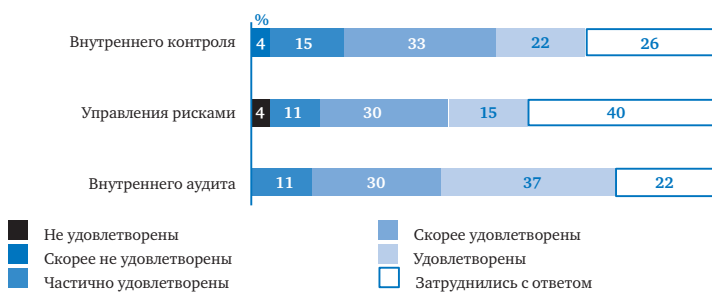


Рис. 9. Степень удовлетворенности высшего исполнительного руководства работой подразделения (в %)

Вместе с тем необходимо отметить сравнительно низкий на момент исследования уровень удовлетворенности советов директоров работой подразделения управления рисками (степень удовлетворенности около 23%). Возможно, одним из первых шагов на пути к совершенствованию взаимодействия окажется повышение организационного статуса подразделений риск-менеджмента<sup>1</sup>, а также регламентирование содержания и периодичности взаимодействия в Положении о системе управления рисками.

Примечательно, что, в свою очередь, сотрудники подразделений управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита, которым был задан вопрос о возможных препятствиях к совершенствованию функции, в качестве третьего и четвертого по значимости

<sup>1</sup> Более подробно о данной тенденции см. ниже.

факторов указали именно слабую заинтересованность органов управления в развитии функции (рис. 10).

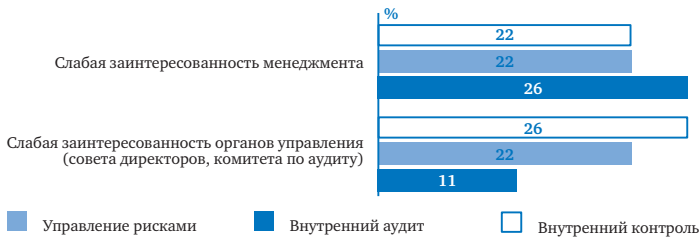


Рис. 10. Заинтересованность органов управления и менеджмента компаний в совершенствовании функции управления рисками, внутреннего аудита и контроля (в %) (18)

При этом среди внутренних аудиторов о слабой заинтересованности совета директоров/комитета по аудиту заявило всего 11% респондентов, что может свидетельствовать о повышении качества коммуникации внутреннего аудита с советом директоров/комитетом по аудиту в госкомпаниях.

Интересно также обратить внимание на недостаточно частое использование результатов оценки рисков (с учетом мнения руководства компании) подразделением внутреннего аудита при составлении годового риск-ориентированного плана (рис. 11).

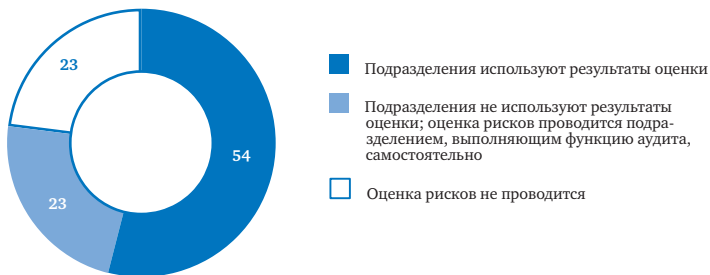


Рис. 11. Использование результатов оценки рисков, проведенной руководством (в %)

Таким образом, повышение качества взаимодействия высшего руководства компании с подразделением

управления рисками (вертикальное взаимодействие) и поддержка последнего при налаживании горизонтального взаимодействия между структурными подразделениями компании в рамках управления рисками (требование п. 3.5 Методических указаний по подготовке Положения о системе управления рисками) являются крайне актуальными задачами.

### **6.3.5. Организационная форма построения функций системы управления рисками /внутреннего контроля и внутреннего аудита**

Для эффективного функционирования системы управления рисками во многих акционерных обществах, входящих в стратегический перечень 91-р, создано отдельное структурное подразделение по риск-менеджменту. Зачастую данная функция осуществляется единым подразделением—по управлению рисками и внутреннему контролю, что соответствует положениям Кодекса корпоративного управления. Вместе с тем одной из важнейших задач акционера—Российской Федерации—является принятие шагов по организационному разделению функции управления рисками и внутреннего контроля с функцией внутреннего аудита. (19)

Впервые требование организационного разделения данных функций было четко сформулировано в «Методических указаниях по подготовке Положения о системе управления рисками», которые рекомендуют «структурно разграничить подразделение по управлению рисками (включая полномочия и обязанности) от деятельности структурных подразделений, осуществляющих управление рисками в рамках своей операционной деятельности, а также от деятельности, относимой к функционалу внутреннего аудита, контрольно-ревизионных подразделений и иных подразделений, осуществляющих функции независимого мониторинга и оценки системы управления рисками корпорации, компании, акционерного общества».

Исходя из этого, трансформации подлежали в основном следующие «исторически» сложившиеся организационные конструкции:

1) Выполнение функции управления рисками и/или внутреннего контроля подразделением внутреннего аудита. В 2015 году подобная ситуация была характерна для каждой пятой компании (рис. 12).



(20)

Рис. 12. Подразделение по управлению рисками (в %)

2) Ситуация «неполного» отделения внутреннего аудита. Многие компании, выделив внутренний аудит в отдельное подразделение, сохранили единую крупную структуру, в рамках которой сосуществовали подразделения управления рисками/внутреннего контроля и внутреннего аудита. Совмещение функций управления рисками, внутреннего контроля и их оценки (внутренний аудит) в рамках единой структуры создавало внутренний конфликт и оказывало негативное влияние на эффективность ее работы.

3) Подразделение по управлению рисками входит в состав подразделения, осуществляющего управление рисками в рамках своей операционной деятельности, как правило, в состав финансового блока/департамента. В результате деятельность подразделения в большей степени акцентировалась на работе с финансовыми рисками. Помимо этого, подобная структура характеризовалась, как правило, невысоким организационным статусом во внутрикорпоративной иерархии, что приводило к общему снижению эффективности функции управления рисками в компании.

Принимая во внимание требования Методических указаний 2015–2016 годов, крупнейшие госкомпании в организационной структуре отделили внутренний аудит от функции управления рисками и внутреннего контроля. В отдельных компаниях произошло

повышение организационного статуса подразделения управления рисками. Проработка вопросов, связанных с организационной формой функций управления рисками/внутреннего контроля и внутреннего аудита, осуществлялась также в рамках внедрения положений Кодекса корпоративного управления компаниями из перечня Топ-13.

В настоящее время одной из характерных организационных форм является «зонтичное» управление, когда подразделения внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля подотчетны одному и тому же должностному лицу уровня «единоличный исполнительный орган минус 1».

(21)

### 6.3.6. Численность подразделений, повышение квалификации сотрудников

В 2015 году наблюдалась определенная корреляция между количеством сотрудников подразделения внутреннего аудита и численностью персонала компании (рис. 13):

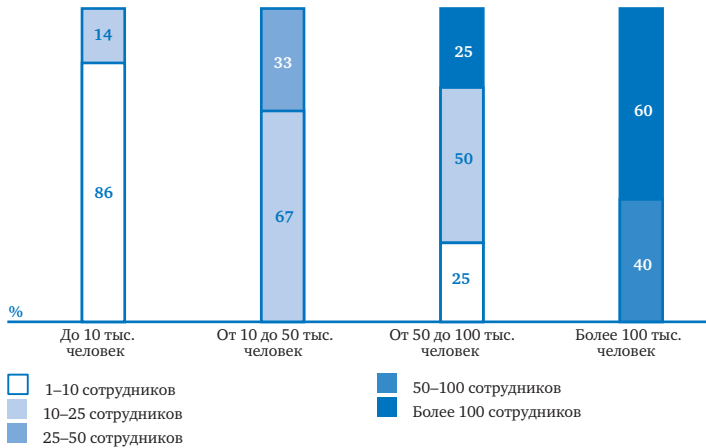
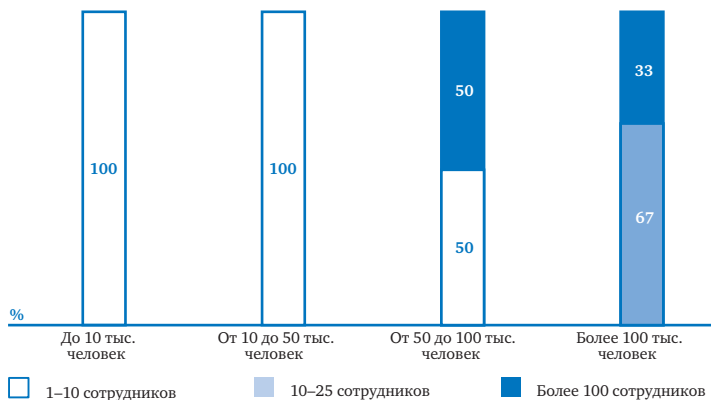


Рис. 13. Численность сотрудников подразделения внутреннего аудита в зависимости от размера компании (в %)

При этом для подразделений управления рисками и внутреннего контроля соответствующая зависимость отчетливо не прослеживалась (рис. 14, 15).



(22)

Рис. 14. Численность сотрудников подразделения управления рисками в зависимости от размера компании (в %)

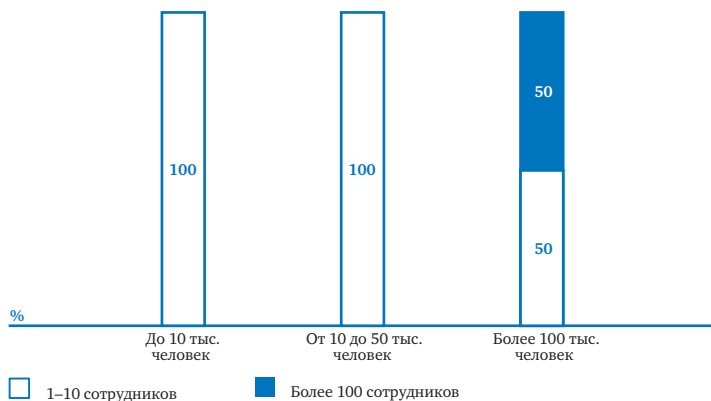
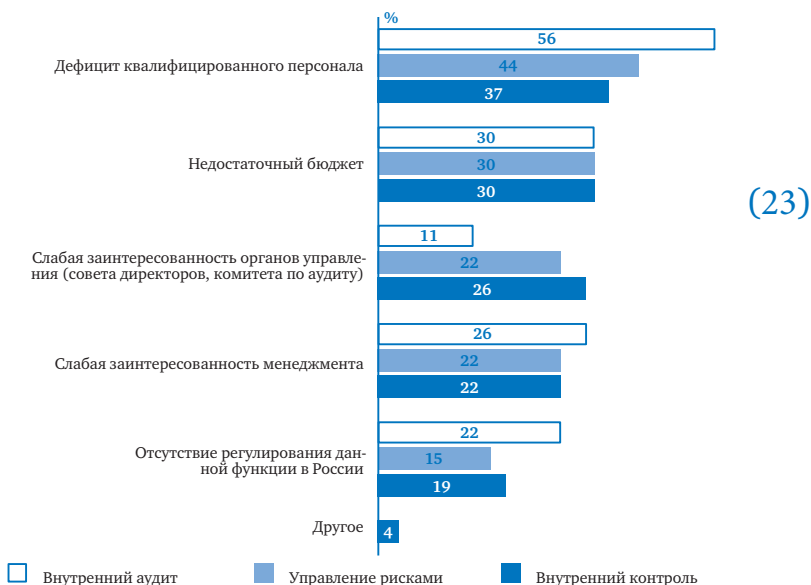


Рис. 15. Численность сотрудников подразделения внутреннего контроля в зависимости от размера компании (в %)

В рамках текущей тенденции на организационное выделение и укрупнение подразделений управления рисками (и внутреннего контроля) следует ожидать, что степень зависимости между количеством сотрудников подразделения управления рисками / внутреннего контроля и численностью персонала компании станет более заметной.

Вместе с тем проблема дефицита квалифицированного персонала, упоминаемая в годовых отчетах госкомпаний за 2015 год, актуальна и для подразделений внутреннего контроля/управления рисками и внутреннего аудита: согласно опросам, это серьезное препятствие на пути совершенствования данных функций (рис. 16).



(23)

Рис. 16. Основные препятствия на пути совершенствования функций внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля (в %)

Основным мотивирующим фактором для сотрудников указанных подразделений является интересная работа (89% опрошенных). Второе место занимает возможность карьерного роста (52%), третье и четвертое места—обучение/повышение квалификации (44%) и компенсационный пакет (41%). Большинство сотрудников повышают квалификацию за счет внешних тренингов (85%), внутреннего корпоративного обучения (63%) и участия в профессиональных ассоциациях (59%).

В 2015 году Министерством труда РФ утверждены профессиональные стандарты: «Специалист по управлению рисками (риск-менеджер)» (Приказ

от 7 сентября 2015 года №591н), «Внутренний аудитор» (Приказ от 24 июня 2015 года №398н), «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» (Приказ от 22 апреля 2015 года №236н). Продолжающееся развитие системы профессиональных квалификаций в России формирует тренд, направленный на трансформацию процессов обучения и аттестации сотрудников в форматы, определяемые принятыми профстандартами.

### 6.3.7. Уровень формализации системы управления рисками и внутреннего контроля

(24)

Кодекс корпоративного управления отмечает, что «организация системы управления рисками и внутреннего контроля требует формализации во внутренних документах общества роли и задач совета директоров, исполнительных органов, ревизионной комиссии, подразделения внутреннего аудита и иных подразделений общества, а также порядка их взаимодействия»<sup>1</sup>.

В 2015 году 68% опрошенных компаний имели Положение о системе управления рисками и 77%—Положение о внутреннем контроле. Вместе с тем на момент проведения исследования далеко не во всех компаниях данные документы были утверждены советом директоров (рис. 17).



Рис. 17. Утверждение нормативных документов (в %)

<sup>1</sup> Кодекс корпоративного управления. С. 47.

Между тем Методические указания подчеркивают необходимость закрепления функции и роли совета директоров в организации, оценке и совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля в «верхнеуровневых» документах: «Положении о системе управления рисками (Положении о системе управления рисками и внутреннего контроля)», «Положении о внутреннем аудите», и утверждения данных документов решением совета директоров. В настоящее время большинством компаний стратегического перечня 91-р указанные Положения разработаны/актуализированы и утверждены советами директоров.

Однако эффективная система управления рисками и внутреннего контроля нуждается в формализации процессов и на более низком организационном уровне. Такие процессы, как идентификация и оценка рисков, задокументированы в подавляющем большинстве компаний (89% и 74% компаний соответственно). Более сложные процессы риск-менеджмента формализуются компаниями несколько реже:

- разработка мероприятий по управлению рисками и мониторинг их выполнения задокументированы в 59% организаций;
- мониторинг статуса и реализации рисков— в 56% компаний;
- расследование причин возникновения рисков—в 33% компаний.

Большинство компаний, демонстрирующих полноту документации процессов риск-менеджмента,—эмитенты фондовых бирж.

Формализация системы внутреннего контроля в госкомпаниях находится в стадии активного развития и совершенствования:

- у 11% респондентов система внутреннего контроля полностью формализована по всем операционным процессам, и у 6%—по всем процессам, связанным с подготовкой финансовой отчетности;
- 63% компаний задокументировали систему внутреннего контроля в отдельных бизнес-процессах—как в операционных, так и в тех, которые связаны с формированием финансовой отчетности;

- около четверти компаний пока еще не документируют во внутренних нормативных документах порядок выполнения контрольных процедур в операционных бизнес-процессах и процессах подготовки финансовой отчетности.

#### **6.4. Направления совершенствования функций управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита**

В настоящее время прогресс в области управления рисками и внутреннего аудита происходит по следующим содержательным направлениям.

(26)

##### **6.4.1. Расчет и утверждение риск-аппетита (предпочтительного риска)**

В последнее время отмечен возрастающий интерес к формулированию риск-аппетита и расчета толерантности к риску как со стороны частных компаний, так и компаний с государственным участием. Интерес к риск-аппетиту в большинстве случаев обусловлен следующими факторами:

- Инициативами Росимущества по развитию и улучшению систем управления рисками и внутреннего контроля в госкомпаниях. Так, положения п. 3.6 «*Методических указаний по подготовке Положения о системе управления рисками*», посвященные необходимости утверждения и периодического пересмотра советом директоров уровня предпочтительного риска, ставят перед крупнейшими госкомпаниями задачи по выработке и документированию подходов к определению предпочтительного риска, а также, опосредствованно, по совершенствованию количественных методов оценки рисков.

- Необходимостью интеграции рисков в процедуры стратегического планирования и операционного управления в целях повышения их эффективности. Для принятия ключевых решений органам управления и высшему руководству требуется определить и оценить уровень риска, который возникает при достижении целей компании. Анализ данного уровня

риска позволяет повысить эффективность целеполагания/стратегического планирования (в том числе при необходимости скорректировать стратегические цели), определить приемлемый баланс между целями, доходами и рисками и, в итоге, определить уровень риска, который готова принять компания для достижения поставленных целей (риск-аппетит или предпочтительный уровень риска).

В свою очередь, исполнительное руководство на основе риск-аппетита должно определить границы/лимиты риска (толерантность к риску) в разрезе основных направлений деятельности, что является как ориентиром для формирования бюджетов/финансовых планов и лимитов, так и инструментом мониторинга достижения целей компании.

(27)

В совокупности, по мнению большинства компаний, риск-аппетит и толерантность к риску позволяют:

- повысить эффективность стратегического планирования и целеполагания;
- повысить эффективность среднесрочного и краткосрочного планирования;
- повысить эффективность мониторинга деятельности компании и достижения стратегических целей;
- установить границы/лимиты рисков по отдельным направлениям деятельности, предотвратить излишнюю склонность к риску менеджмента компании;
- определить области деятельности, наиболее приоритетные для достижения стратегических целей.

Согласно исследованию ЕУ, почти половина (48%) компаний с государственным участием не определяют риск-аппетит/толерантность к риску. Внутренний нормативный документ, регламентирующий расчет риск-аппетита, был утвержден советом директоров – в 15% госкомпаний; генеральным директором – в 22% госкомпаний.

При этом большинство госкомпаний из числа тех, которые определяют риск-аппетит, при формулировании риск-аппетита/толерантности к риску в качестве основы используют только показатели выручки/ЕБИТДА (50% компаний) или установленные лимиты ответственности (28% компаний).

Данная ситуация отражает основные тенденции и проблемы в области риск-аппетита в компаниях с государственным участием: несмотря на общую заинтересованность, они по-разному понимают как термин, так и порядок формулирования риск-аппетита.

Многие компании до сих пор трактуют риск-аппетит как один/два формальных показателя, утвержденных руководством. Например, устанавливая риск-аппетит как 5% от EBITDA без проведения расчетов влияния количественных оценок рисков на EBITDA. Зачастую подобный подход обусловлен применением методик внешних аудиторов (используемых для оценки системы внутреннего контроля за подготовкой финансовой отчетности), что делает его слабо применимым для управления операционными/производственными рисками.

(28)

Вместе с тем необходимо отметить, что все больше компаний планируют использовать передовые подходы к определению риск-аппетита и толерантности к риску (в том числе с учетом международных практик и концепций) и совершенствовать их в зависимости от уровня зрелости системы управления рисками. Так, на начальном этапе развития системы управления рисками (СУР) компании планируют формулировать риск-аппетит/толерантность к риску экспертно, исходя из понимания и экспертизы менеджмента. Далее — по мере развития СУР и внедрения количественной оценки рисков — рассчитывать толерантность к риску с применением количественных методов и моделированием влияния рисков на основные показатели компании.

Наблюдается также тенденция изменения отношения к риск-аппетиту — от формального показателя к реально работающему инструменту высшего руководства. Так, отдельные компании планируют не только ранжировать риски на основе риск-аппетита, но и формировать бюджетные ориентиры и лимиты в соответствии с риск-аппетитом/толерантностью к риску; осуществлять мониторинг выполнения стратегии с учетом риск-аппетита; интегрировать показатели толерантности к риску и риск-аппетит в систему КПЭ.

Следует подчеркнуть, что тематика риск-аппетита и толерантности к риску достаточно популярна

и востребована в компаниях с государственным участием. Тем не менее требуется формирование единого методологического подхода к формулированию риск-аппетита/толерантности к риску для того, чтобы избежать формального отношения и путаницы в определениях.

#### **6.4.2. Количественные методы оценки рисков**

Одной из наиболее заметных тенденций в области управления рисками является возросшая потребность компаний в количественной оценке рисков. Применение количественных методов дает возможность получить более точные результаты, а значит—разработать меры реагирования с учетом анализа соотношения затрат и получаемых результатов. (29)

Большинство компаний, принявших участие в исследовании ЕУ, отметили, что количественная оценка рисков (например, взвешенная финансовая оценка рисков) более понятна для высшего руководства и позволяет повысить ценность и эффективность системы управления рисками. Согласно полученным данным, опрошенные компании разделились на сопоставимые по размеру группы: 37% компаний применяют количественные методы оценки в отношении большинства рисков, 26%—только для анализа отдельных типов рисков, а 37% вообще их не используют.

Одним из важнейших факторов, связанным с проведением количественной оценки рисков, является возможность обрабатывать и анализировать большие массивы данных, а также обеспечить качество их обработки. Несмотря на то что ERP-системы применяются практически во всех крупных компаниях, автоматизация подразделений внутреннего аудита и управления рисками оставляет желать лучшего. В большинстве случаев специализированное ПО в подразделении или не используется (48% респондентов), или используется ПО собственной разработки (44% респондентов).

Вместе с тем даже применение наиболее сложных и продвинутых систем оценки рисков не всегда приводит к ожидаемому результату. Количественная оценка рисков требует сбора, обработки и хранения

статистических данных о результатах деятельности компаний. Зачастую данная статистика отсутствует либо не ведется в необходимом формате, что требует дополнительного времени и усилий для применения количественной оценки рисков. Так, в областях деятельности, где исторически структурированно ведется статистика (например, собираются данные о финансовых рисках, рисках, связанных с надежностью оборудования/ОТиПБ), количественные методы оценки рисков применяются наиболее часто.

#### 6.4.3. Периодичность пересмотра рисков, формирование отчетности по рискам

(30)

В условиях меняющейся конъюнктуры рынка регулярный пересмотр рисков и их оценки не только позволяет компании своевременно реагировать на происходящие негативные изменения, но и создает ряд потенциальных возможностей и конкурентных преимуществ.

В 2015 году каждая третья компания, принявшая участие в исследовании ЕУ, не проводила переоценку рисков. Еще немногим более трети компаний проводили ее ежегодно, тем самым ограничивая свою способность к пересмотру бизнес-стратегии с учетом изменений в профиле рисков. Почти все компании, осуществлявшие пересмотр рисков на ежеквартальной или ежегодной основе, являлись эмитентами фондовых бирж (рис. 18, 19).

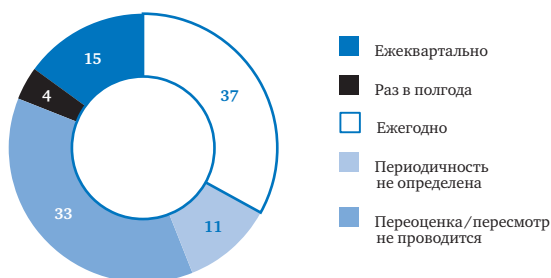


Рис. 18. Периодичность проведения переоценки/пересмотра рисков (в %)

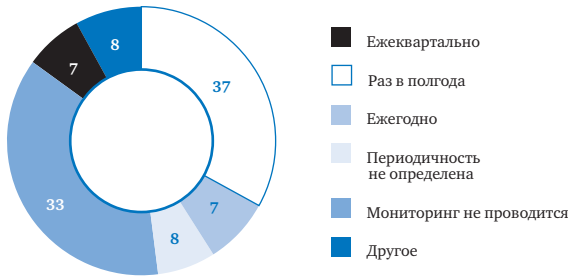


Рис. 19. Периодичность проведения мониторинга мероприятий по управлению рисками (в %)

(31)

Как правило, в отчетности для совета директоров/комитета по аудиту и высшего исполнительного руководства компании указываются наиболее существенные риски. В 2015 году лишь около трети компаний включали в отчетность органам управления более 10 рисков, а органы управления каждой третьей компании вообще не рассматривали отчетность по рискам.

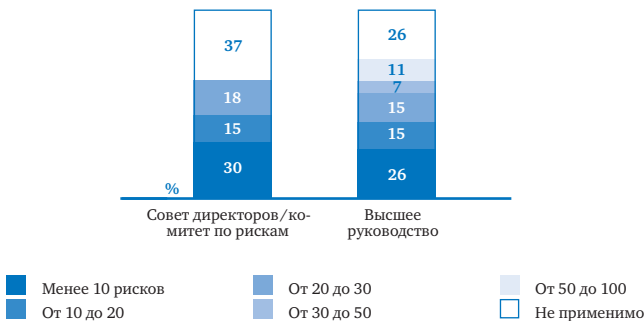


Рис. 20. Предоставление информации по рискам (в %)

Опыт внедрения интегрированной системы управления рисками в некоторых государственных компаниях позволяет сделать предположение, что низкий уровень организации процессов пересмотра и подготовки отчетности по рискам связан с тем, что руководство не видит практического смысла в отдельном рассмотрении отчетности по рискам, поскольку уже обладает пониманием рисков компании и управляет ими в своей повседневной деятельности (рис. 20).

В результате часто возникает разрыв, при котором отчетность по рискам (реестр рисков, карта рисков) в силу своей статичной природы отстает от динамичного процесса управления рисками и теряет свою актуальность и значимость. Помимо этого, процедура формального пересмотра рисков и подготовки отчетности по ним требует значительных трудовых и временных затрат в силу присущей сложности процесса выявления рисков. Как правило, основные трудности возникают в практических аспектах выявления рисков, по которым общепринятые методологии по управлению рисками дают лишь общие направления. Наиболее яркими примерами являются соблюдение принципа «одного уровня» рисков и подбор кратких, но в то же время содержательных формулировок рисков. В свою очередь указанные аспекты подвержены субъективным интерпретациям. Зачастую можно наблюдать ситуацию, когда корпоративный реестр рисков представляет операционные риски в качестве стратегических, и наоборот.

(32)

Тем не менее, несмотря на утрату своего прикладного характера в текущей практике по управлению рисками, отчетность по рискам может быть эффективным и востребованным инструментом в достижении целей компании. Во-первых, качественная и своевременная отчетность по рискам повышает уровень прозрачности для акционеров и других заинтересованных сторон (например, финансовых институтов) в части того, каким образом риски компании управляются на «местах». Во-вторых, процесс формирования отчетности позволяет руководству проверить себя и закрепить свое понимание рисков в декларативном формате. К тому же, «правильная» отчетность по рискам может придать импульс всей организации в плане мобилизации усилий сотрудников по повышению эффективности управления рисками компании. В этом ракурсе перед подразделениями риск-менеджмента стоит важная задача по повышению прикладной пользы отчетности. Особое внимание необходимо уделить разработке практического подхода к структурированию рисков и работающих формулировок рисков на языке менеджмента.

В качестве примера успешного обновления реестра рисков можно привести судоходную компанию «Совкомфлот». Компания проводит серьезную работу в сфере управления рисками и стремится раскрывать свои риски заинтересованным сторонам. В то же время в ее отдельных отчетах раскрытия по рискам носили неструктурированный характер и отличались по своим формулировкам и набору. Компания приложила значительные усилия для разработки своего первоначального реестра рисков. В итоге реестр отражал существенные риски компании, но при этом не отвечал практическим потребностям руководства в том смысле, что формулировки рисков и мероприятия по управлению ими были достаточно общими и не могли быть использованы в других отчетах. В 2016 году «Совкомфлот» полностью пересмотрел структуру реестра рисков. В процесс был вовлечен весь топ-менеджмент компании. В результате профиль рисков стал более полным, структурированным и конкретизированным. Информация, содержащаяся в реестре рисков, стала краеугольным камнем для отчетности по рискам и была положена в основу подготовки раскрытий по рискам в ежеквартальном отчете эмитента компании, ее годовом отчете и проспектах, используемых в рамках привлечения внешнего финансирования. (33)

*«Реестр рисков не имеет права на отдельную жизнь в виде никому не нужного тома на полке. Он должен отвечать на вопрос „Что делать?“, а перечисленные в нем меры должны входить в обязательный функционал всех служб и подразделений, чья деятельность так или иначе связана с фактором неопределенности»* (Владимир Емельянов, заместитель генерального директора, член Правления ПАО «Совкомфлот»).

#### **6.4.4. Проведение оценки системы управления рисками**

В соответствии с требованиями Методических указаний, внешняя оценка системы управления рисками компании должна проводиться согласно периодичности, установленной советом директоров, а внутреннего аудита—не реже, чем один раз в пять лет.

При этом в течение последних пяти лет независимую оценку системы управления рисками и функции внутреннего аудита проводили только 26% компаний, а системы внутреннего контроля—30% компаний.

Ожидается, что регулярная оценка программ/систем в области управления рисками, внутреннего контроля, комплаенса и внутреннего аудита придаст новый толчок развитию и совершенствованию данных функций в госкомпаниях.

В отношении оценки системы управления рисками (СУР) наиболее очевидные преимущества предусматривают возможность:

- подтверждения того, что она развивается в соответствии с передовыми практиками в области управления рисками, целями и задачами, поставленными перед нею;
- получения рекомендаций по улучшению и развитию СУР и определения дальнейших шагов (корректирующих мероприятий) по ее дальнейшему совершенствованию;
- улучшения имиджа и восприятия системы управления рисками в компании.

(34)

Проводя анализ ключевых факторов, оказывающих влияние на эффективность оценки системы управления рисками в компаниях, можно выделить следующие:

*Регулярность проведения оценки СУР.* При определении периодичности проведения внешней независимой оценки СУР Методические указания рекомендуют учитывать характер и масштаб деятельности компании, принимаемые ею риски, организационные изменения, общий уровень развития, надежности и эффективности системы управления рисками. При этом рекомендуется осуществлять внутреннюю оценку (самооценку или независимую оценку функцией внутреннего аудита) системы управления рисками не реже одного раза в год, что позволит повысить качество мониторинга эффективности СУР.

Государственные компании должны определить периодичность проведения оценки системы управления рисками в Положении о СУР. Ряд компаний уже

закрепили данные положения в своих нормативных документах. В частности, ПАО «ФСК ЕЭС» осуществляет внешнюю оценку СУР не реже одного раза в пять лет, внутреннюю оценку (проводится Департаментом внутреннего аудита) — на регулярной основе в соответствии с Положением о внутреннем аудите; ПАО «Россети» проводит внешнюю оценку СУР не реже одного раза в три года; ПАО «ТрансКонтейнер» осуществляет ежегодную оценку СУР; ПАО «РусГидро» проводит ежегодную переоценку уровней развития систем управления рисками в компаниях Группы<sup>1</sup>.

*Подход к проведению оценки системы управления рисками.* Методические указания не дают четких рекомендаций о порядке проведения оценки СУР, тогда как Кодекс корпоративного управления предлагает оценивать ее по следующим компонентам/областям:

(35)

- проверка достаточности и зрелости элементов системы управления рисками для эффективного управления рисками (цели и задачи, инфраструктура, организация процессов, нормативно-методологическое обеспечение, взаимодействие структурных подразделений в рамках СУР, отчетность);
- проверка полноты выявления и корректности оценки рисков руководством компании на всех уровнях;
- проверка действенности контрольных процедур и иных мероприятий по управлению рисками, включая эффективность использования выделенных на эти цели ресурсов;
- анализ информации о реализовавшихся рисках, выявленных по результатам внутренних аудиторских проверок, нарушений, недостижения поставленных целей, судебных разбирательств.

<sup>1</sup> Согласно данным открытых источников в сети Интернет:  
[http://www.fsk-ees.ru/upload/docs/2015\\_Polozhenie\\_o\\_sisteme\\_upravleniya\\_riskami\\_FSK.pdf](http://www.fsk-ees.ru/upload/docs/2015_Polozhenie_o_sisteme_upravleniya_riskami_FSK.pdf)  
[http://www.rosseti.ru/media/zakupki/policy\\_risk\\_21.05.2014.pdf](http://www.rosseti.ru/media/zakupki/policy_risk_21.05.2014.pdf)  
[http://www.trcont.ru/fileadmin/content/Documents/Charter\\_and\\_Bylaws/Bylaws/Russian/131224\\_POLitika\\_KSUR.pdf](http://www.trcont.ru/fileadmin/content/Documents/Charter_and_Bylaws/Bylaws/Russian/131224_POLitika_KSUR.pdf)  
[http://www.rushydro.ru/sustainable\\_development/riski/politika-upravleniya-riskami/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-riskami-v-2015-godu/](http://www.rushydro.ru/sustainable_development/riski/politika-upravleniya-riskami/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-riskami-v-2015-godu/)

При определении подхода и объема работ по оценке СУР рекомендуется также использовать лучшие практики и стандарты в области управления рисками, в том числе Дополнительное руководство Института внутренних аудиторов «Оценка эффективности системы управления рисками с использованием Международного стандарта по управлению рисками ИСО 31000»; Международный стандарт ИСО 31000 «Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания»; Международный стандарт ИСО 31010 «Менеджмент риска. Техники оценки рисков»; Интегрированная концепция построения системы внутреннего контроля COSO; Концепция (COSO) «Управление рисками организаций»; Интегрированная модель Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдвэй (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) и другие.

(36)

*Качество взаимодействия с менеджментом при проведении оценки СУР. Успех в решении данной задачи во многом зависит от конструктивного рабочего взаимодействия между оценщиками состояния риск-менеджмента и сотрудниками компании в рамках проведения оценки. Поддержка со стороны руководства компании также крайне важна при согласовании и внедрении корректирующих мероприятий по совершенствованию процессов управления рисками.*