

# Политика риск-ориентированного внутреннего аудита предприятий реального сектора экономики

## The Policy of Risk-Based Internal Audit of Enterprises in the Real Sector of the Economy

УДК 338.14

DOI: 10.12737/1998-0701-2024-10-2-9-14

**В.Е. Терюхов**, риск-аудитор, Научно-образовательное учреждение «Ревизионная школа» (Институт сохранности акционерной собственности)

**e-mail:** teruhov@gmail.com

**V.E. Teryukhov**, Risk Auditor, Scientific and educational institution «Revision School» (Institute for the Preservation of Joint-Stock Property)

**e-mail:** teruhov@gmail.com

**Аннотация.** В продолжение темы авторской статьи «Актуальность и практика управления рисками на отечественных предприятиях» (Аудитор, № 4, 2022) в настоящем материале автор предлагает форму внутреннего документа (стандарта) «Политика риск-ориентированного внутреннего аудита», который может использоваться предприятиями реального сектора экономики в их практической деятельности.

**Ключевые слова:** политика, риск-аудит, актуальность, практика, цель, задачи, эффективность, функции, алгоритм, методы, инструменты.

**Abstract.** In continuation of the topic of the author's article «Relevance and practice of risk management in domestic enterprises» (Auditor, No. 4 (2022)) in this material, the author proposes the form of an internal document (standard) «Risk-oriented internal audit Policy», which can be used by enterprises of the real sector of the economy in their practical activities.

**Keywords:** policy, risk audit, relevance, practice, purpose, objectives, efficiency, functions, algorithm, methods, tools.

В настоящее время многие предприятия/корпорации при разработке своей оригинальной модели процессов управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита руководствуются действующим законодательством, международными и соответствующими государственными стандартами (рекомендациями) [1–19]. Как правило, такие процессы разобщены, автономны, иногда пересекаются и дублируют друг друга. При этом приоритетность стоящих перед предприятиями задач управления рисками определяется субъективно и несистемно либо по собственной инициативе соответствующих подразделений, либо по инициативе администрации.

Актуальность интеграции проблем управления рисками и функций внутреннего контроля/аудита в единую концептуальную структуру обуславливается логической последовательностью и взаимосвязанностью соответ-

ствующих процессов с обеспечением основной цели такой системы — предупреждение рисков в финансово-хозяйственной деятельности предприятий, своевременное принятие мер по их предупреждению и устранению, получение разумной уверенности в том, что предприятие достигнет поставленных целей наиболее эффективным способом.

В этой связи ниже вниманию читателей предлагается форма документа (стандарта) «Политика риск-ориентированного внутреннего аудита предприятия», который является внутренним документом, определяющим стоящие перед предприятием цели и задачи, принципы построения и функционирования риск-ориентированного внутреннего аудита (риск-аудита) и направленным на достижение запланированных результатов деятельности и обеспечение устойчивого развития предприятия.

## Политика риск-ориентированного внутреннего аудита

### 1. Общие положения

Политика риск-ориентированного внутреннего аудита (далее — риск-аудита) предприятия (далее — Общество) является внутренним документом Общества, устанавливающим цели, задачи, функции участников, принципы построения и организации, алгоритм, методы и инструменты риск-аудита в Обществе.

#### 1.1. Назначение риск-аудита

Настоящая Политика устанавливает требования к риск-аудиту в Обществе как составной части интегрированной структуры в целях достижения запланированных результатов деятельности и обеспечения устойчивого развития Общества.

#### 1.2. Актуальность и практика применения

- Бюджетирование
- Техничко-экономическое обоснование
- Бизнес-планирование
- Оценка эффективности инвестиционных проектов
- Оценка платежеспособности/кредитоспособности
- Оценка бизнеса
- Стратегическое планирование
- Финансовое моделирование (Cash Flow, NPV и т.п.)

#### 1.3. Основные термины и определения

*Риск* — сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных и непредвиденных событий (потерь, убытков, ущербов и т. п.).

*Управление рисками* — процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию/покрытие возможных потерь, убытков, ущербов и т.п.

*Внутренний контроль* — инструмент управления рисками — риск-ориентированный аудит и мониторинг.

*Реестр рисков* — сводный документ (структурированный перечень), объединяющий полную информацию обо всех идентифицированных рисках и соответствующему управлению последними в Обществе.

*Ставка дисконтирования (дисконта)* — интегральная оценка рисков.

*NPV (net present value)* — чистый дисконтированный доход — предполагаемый доход в будущем с учетом возможных рисков.

### 2. Основные цели и задачи риск-аудита

*Цель* — повышение/максимизация доходности и эффективности бизнеса за счет снижения непредвиденных расходов.

*Задачи* — идентификация, анализ, количественная оценка рисков — возможных непредвиденных потерь, убытков, ущербов и т.п., разработка и оптимизация мер (мероприятий) по их минимизации/покрытию.

### 3. Оценка эффективности риск-аудита

Объективным критерием эффективности риск-аудита является относительное повышение и максимизация чистого дохода Общества (предприятия/проекта) за счет минимизации/покрытия рисков.

Прогнозная оценка эффективности риск-аудита, выражаемая в виде чистого дисконтированного дохода (NPV), определяется в процессе разработки Реестра рисков (см. табл.).

Фактическая оценка эффективности риск-аудита осуществляется ежегодно с использованием методов факторного анализа.

#### 4. Функции участников риск-аудита

##### 4.1. Совет директоров

- Утверждает Политику и все изменения и дополнения к ней;
- рассматривает и утверждает Реестр и разрабатываемую на его основе Программу минимизации/покрытия рисков (далее — Программа) и все изменения и дополнения к ним.

##### 4.2. Генеральный директор

- Обеспечивает создание и функционирование риск-аудита;
- инициирует рассмотрение на заседании совета директоров предложений по утверждению, изменению или дополнению Политики и Программы.

##### 4.3. Внутренний аудитор

- Непосредственно осуществляет риск-аудит;
- организывает и обеспечивает функционирование риск-аудита;
- обеспечивает разработку, реализацию, мониторинг, контроль и корректировку соответствующих Реестра рисков и Программы;
- представляет Реестр рисков и Программу на заседании совета директоров;
- не реже одного раза в год представляет совету директоров отчет по результатам мониторинга, контроля и эффективности риск-аудита.

##### 4.4. Руководители структурных подразделений

- В пределах своих компетенций обеспечивают сбор и предоставление внутреннему аудитору соответствующей информации;
- вносят предложения по мерам минимизации и покрытия рисков.

#### 5. Алгоритм, методы и инструменты риск-аудита

##### 5.1. Идентификация и анализ рисков

- Сбор и анализ соответствующей внутренней (фактической и планируемой) информации по предприятию/проекту;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности, в том числе анализ активов, пассивов, платежеспособности (ликвидности), финансовой устойчивости, структуры себестоимости, оборачиваемости, денежных потоков, формирования и исполнение бюджетных планов, анализ вероятности банкротства и т.п.;
- анализ взаимных претензий и исковых требований с контрагентами и контролирующими/надзорными организациями, в том числе судебных разбирательств;
- проведение соответствующего внутреннего контроля/аудита;
- сбор и анализ внешней информации (макро- и микроэкономика соответствующей сферы/отрасли);
- статистический анализ;
- идентификация, конкретизация и актуализация рисков;
- определение факторов, источников, причин и следствий рисков.

##### 5.2. Оценка рисков

- Анализ действующих и планируемых контрактов;
- определение и оценка максимально возможных убытков по каждому риску (S);

- определение вероятностей возникновения рисков ( $q$ );
- определение соответствующих коэффициентов вариации ( $v$ );
- определение вероятных величин рисков ( $B$ );
- интегральная оценка рисков — ставка дисконта— $R1$ .

### 5.3. Меры минимизации/покрытия рисков

- Определение мер минимизации/покрытия рисков;
- оценка и оптимизация соответствующих дополнительных затрат ( $Z$ );
- интегральная оценка рисков с учетом принятых мер минимизации/покрытия — ставка дисконта— $R2$ .

### 5.4. Оценка и оптимизация прогнозируемой эффективности мер минимизации/покрытия рисков

- Построение соответствующих финансовых моделей движения денежных средств (Cash Flow);
- определение и оптимизация соответствующего чистого дисконтированного дохода (NPV1, NPV2);
- определение эффективности управления рисками (NPV2 — NPV1).

### 5.5. Разработка Реестра рисков

- См. таблицу ниже.

### 5.6. Разработка и реализация Программы минимизации/покрытия рисков

- Приоритеты Программы и ее оптимизация;
- алгоритм исполнения, сроки и ответственность лиц;
- интеграция (согласование, взаимодействие, координация), в том числе риск-ориентированных функций внутреннего контроля, аудита, менеджмента качества, экологической безопасности.

### 5.7. Мониторинг, контроль и корректировка Реестра рисков и Программы

- Идентификация и анализ новых рисков;
- переоценка ранее выявленных рисков;
- корректировка мер минимизации и покрытия рисков;
- оценка, пересмотр и оптимизация эффективности управления рисками.

## 6. Порядок утверждения и внесения изменений в Политику Общества

Настоящая Политика утверждается советом директоров.

По представлению генерального директора в Политику могут быть внесены изменения и дополнения, которые также подлежат утверждению советом директоров.

### Реестр рисков

| № п/п | Идентификация и анализ рисков |               |                   | Оценка идентифицированных рисков                 |                            |                        |  |                            |                |
|-------|-------------------------------|---------------|-------------------|--|----------------------------|------------------------|--|----------------------------|----------------|
|       | Описание риска                | Факторы риска | Последствия риска | Максимально возможный убыток, тыс. руб., ( $S$ ) | Вероятность риска, ( $q$ ) | Коэф. вариации ( $v$ ) | Вероятная величина риска, тыс. руб., ( $B$ ) | Ставка дисконта-1 ( $R1$ ) | NPV1 тыс. руб. |
| 1     | 2                             | 3             | 4                 | 5  | 6                          | 7                      | 8  | 9                          | 10             |
|       |                               |               |                   |  |                            |                        |  |                            |                |
|       |                               |               |                   |  |                            |                        |  |                            |                |
|       |                               |               |                   |  |                            |                        |  |                            |                |

| Определение и оптимизация мер минимизации/покрытия рисков |   |                            |                | Эффективность (NPV2-NPV1), тыс. руб. |
|---|---|----------------------------|----------------|--------------------------------------|
| Меры по минимизации/покрытию рисков                       | Затраты на минимизацию/покрытие рисков тыс. руб., ( $Z$ ) | Ставка дисконта-2 ( $R2$ ) | NPV2 тыс. руб. |                                      |
| 11  | 12  | 13                         | 14             | 15                                   |
|   |   |                            |                |                                      |
|   |   |                            |                |                                      |
|   |   |                            |                |                                      |



## 7. Примечания

Для интегральной оценки идентифицированных рисков последние дифференцируются как системные и несистемные.

*Системные риски* — риски макроэкономического характера (инфляционный, политический, валютный, процентный и т.п.). В качестве базы их оценки может приниматься так называемая безрисковая ставка дисконта на отечественном финансовом рынке, например, доходность долговых обязательств наиболее надежных государственных и/или корпоративных эмитентов, но не менее уровня прогнозируемой (ожидаемой) отраслевой инфляции.

*Несистемные риски* — специфические риски, характерные для данного бизнеса (предприятия/проекта); определяются дискретно дополнительно к системным рискам.

В итоге интегральная количественная оценка рисков (ставка дисконта) определяется методом кумулятивного построения («build-up» approach):

$$R(i) = R(b) + ER(i),$$

где  $R(b)$  — оценка системных рисков;  $ER(i)$  — сумма оценок несистемных рисков.

При количественной оценке рисков (при наличии соответствующей информации) по каждому риску выполняются соответствующие анализ и расчеты, в том числе по частоте и размеру убытков/ущербов.

Количественная оценка каждого идентифицированного несистемного риска ( $R(i)$ ) осуществляется следующим образом:

$$R(i) = s/S \cdot q \cdot (1 + v),$$

где  $s$  — средний убыток по отдельному риску, руб.;  $S$  — максимальный возможный убыток, руб.;  $q$  — вероятность наступления убытка;  $v$  — коэффициент вариации.

При отсутствии необходимой информации допускается качественная оценка рисков с использованием метода экспертных оценок.

Основными мерами минимизации/покрытия идентифицированных и оцененных рисков являются:

- ликвидация риска (специальные дополнительные работы и/или отказ от рискованных мероприятий, конструкций, технологий, работ и т.п.);
- минимизация риска (диверсификация, мониторинг, контроль, надзор, инспектирование, инструктирование, обучение, организация, создание специальных служб, подразделений и т.п.);
- сохранение риска (игнорирование риска или создание специального резервного фонда для покрытия возможных убытков — самострахование);
- передача риска (контрактные оговорки, хеджирование, поручительство, гарантии, страхование и т.п.).

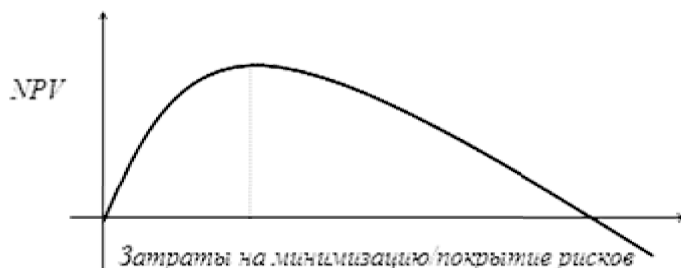


Рис. 1. Корреляция NPV и затрат на минимизацию/покрытие рисков

При этом затраты на реализацию этих мер имеют свой оптимум (рис. 1).

Если окончательная ставка дисконта достаточно велика и не обеспечивается положительная доходность ( $NPV_2$ ) бизнеса, то желателен пересмотр варианта использования соответствующих активов, ресурсов и т.п.

## Литература

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
2. Постановление Правительства РФ от 23.09.2002 № 696 «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности».
3. Кодекс корпоративного управления Российской Федерации (Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»).
4. Международные основы профессиональной практики внутренних аудиторов, принятые международным Институтом внутренних аудиторов (включая Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита).
5. Концепция и приложения COSO «Внутренний контроль. Интегрированная модель» (2013 г.).
6. Концепция COSO «Руководство по мониторингу системы внутреннего контроля» (2009 г.).
7. Концепция COSO «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» (2004 г.).
8. Международный стандарт ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (Приказ Росстандарта от 21.12.2010 № 883-ст).
9. Международный стандарт ГОСТ Р ИСО 31010:2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 01.12.2011 № 680-ст).
10. ГОСТ Р 51897–2021 «Менеджмент риска. Термины и определения».
11. ГОСТ Р 58771–2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска».
12. Методические указания по подготовке Положения о системе управления рисками (Росимущество, 2015 г.).
13. Стандарты управления рисками Федерации Европейских Ассоциаций Риск Менеджеров (FERMA).
14. ISO 31000 — стандарт Международной организации по Стандартизации «Менеджмент риска. Принципы и руководство».
15. Методические указания по подготовке Положения о внутреннем аудите (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШП134148).
16. Методические указания по подготовке Положения о системе управления рисками (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШП134148).
17. Методические рекомендации по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Росимущества от 04.07.2014 № 249).
18. Методические рекомендации по построению функции внутреннего аудита в холдинговых структурах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Росимущества от 03.09.2014 № 330).
19. Рекомендации по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах (письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143).
20. Терюхов В.Е. Отдельные проблемы управления рисками. LAMBERT Academic Publishing (Немецкая Национальная Библиотека, ФРГ), 2012.
21. Терюхов В.Е. Актуальность и практика управления рисками на отечественных предприятиях // Аудитор. — 2022. — № 4.
22. Терюхов В.Е. Актуальность интеграции процессов управления рисками и внутреннего контроля/ аудита // Аудиторские ведомости. — 2022. — № 3.
23. Teryukhov V.E. Optimizing net present value using the risk-based cumulative construction methodology // INTELLIGENT RISK. 2023. November (PRMIA, USA).

