



HM Government

# Оранжевая книга

Управление рисками – принципы и концепции

Срок	Намерение
должен	обозначает требование: обязательный элемент
<b>должен</b>	обозначает рекомендацию: рекомендательный элемент
может	означает одобрение
<b>мощь</b>	обозначает возможность
может	обозначает как способность, так и возможность
есть / есть	обозначает описание

Ссылки указаны в квадратных скобках и перечислены в Приложении 6.

Значение слов определено в Кратком Оксфордском словаре английского языка, за исключением случаев, определенных в Приложении 5. Предполагается, что юридические и нормативные требования всегда должны соблюдаться.

© Корона авторское право 2020

Подготовлено Марком Рипли, Управление государственных финансов

Вы можете повторно использовать эту информацию (за исключением логотипов) бесплатно в любом формате и на любом носителе в соответствии с условиями лицензии Open Government. Чтобы ознакомиться с этой лицензией, посетите веб-сайт <http://www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence/> или отправьте электронное письмо по адресу: [psi@nationalarchives.gsi.gov.uk](mailto:psi@nationalarchives.gsi.gov.uk).

Если мы обнаружим какие-либо сторонние материалы, защищенные авторским правом, вам потребуется получить разрешение от соответствующих правообладателей.

Версии этого отчета в альтернативном формате можно получить по запросу на адрес [GovFinance@hmtreasury.gov.uk](mailto:GovFinance@hmtreasury.gov.uk).

# Содержание

Введение	1
Объем	3
Цель	3
Соответствовать или объяснить	3
Состав	4
Принципы управления рисками	5
Раздел А: Управление и лидерство	7
Раздел Б: Интеграция	11
Раздел С: Сотрудничество и лучшая информация	13
Раздел D: Процессы управления рисками	17
Выявление и оценка рисков	19
Обработка рисков	20
Мониторинг рисков	20
Отчетность о рисках	21
Раздел E: Постоянное совершенствование	23
Приложение 1 – Роли и обязанности – Правление, бухгалтер и Комитет по аудиту и обеспечению рисков	25
Приложение 2 – Три линии обороны	29
Приложение 3 – Вопросы, которые необходимо задать	33
Приложение 4 – Примеры категорий рисков	37
Приложение 5 – Определения и вспомогательные концепции	39
Приложение 6 – Ссылки	43

# Введение

В успешных организациях управление рисками улучшает стратегическое планирование и расстановку приоритетов, помогает в достижении целей и укрепляет способность гибко реагировать на возникающие проблемы. Если мы серьезно относимся к успешному достижению целей, улучшению предоставления услуг и достижению оптимального соотношения цены и качества, управление рисками должно быть важной и неотъемлемой частью планирования и принятия решений. В то время как практика управления рисками со временем улучшилась в правительстве, изменчивость, сложность и неоднозначность нашей операционной среды увеличились, равно как и требования к большей прозрачности и подотчетности для управления воздействием рисков. Это обновленное руководство основано на предыдущей Оранжевой книге, чтобы помочь улучшить управление рисками и внедрить его в нашу повседневную деятельность.

Организации государственного сектора не могут избежать риска и добиться успеха. Риск присущ всему, что мы делаем для предоставления высококачественных услуг. Эффективное и осмысленное управление рисками в правительстве остается как никогда важным для сбалансированного подхода к управлению возможностями и рисками. Это должно быть неотъемлемой частью информированного принятия решений; от разработки политики или проекта через реализацию до повседневного предоставления государственных услуг. Наиболее эффективно управление рисками заключается в оценке неопределенностей и последствий в рамках вариантов, а также в управлении последствиями после того, как выбор сделан. Речь идет о реалистичности при оценке рисков для проектов и программ и при рассмотрении эффективности действий, предпринятых для управления этими рисками.

Речь идет не о добавлении новых процессов; речь идет об обеспечении того, чтобы эффективное управление рисками было интегрировано в то, как мы руководим, направляем, управляем и работаем. Являясь интегрированной частью наших систем управления и посредством обычного потока информации, структура управления рисками организации использует действия, которые выявляют и управляют возникающими неопределенностями, а также систематически прогнозируют и готовят успешные ответы. Его важность и значение для успеха не следует недооценивать.

Как и во всех аспектах надлежащего управления, эффективность управления рисками зависит от лиц, ответственных за эксплуатацию установленных систем. Наша культура риска должна включать открытость, поддерживать прозрачность, приветствовать конструктивные вызовы и способствовать сотрудничеству, консультациям и сотрудничеству. Мы должны приглашать к проверке и использовать опыт для обоснованного принятия решений. Мы также должны инвестировать в необходимые возможности и стремиться постоянно учиться на собственном опыте.

Это обновленное руководство стало результатом обсуждений с заинтересованными сторонами и специалистами-практиками в государственном секторе, а также с коллегами из частного сектора. Мы благодарны за их время и их ценные идеи.

## Объем

Документ обновляет версию, опубликованную в 2004 году. Как и в оригинале, в нем излагаются основные принципы, лежащие в основе эффективного управления рисками во всех государственных ведомствах и независимых государственных органах.<sup>1</sup>с ответственностью центрального правительства за государственные средства.

Этот документ может быть полезен для всех частей государственного сектора Великобритании, поскольку в целом применяются одни и те же принципы с поправками в зависимости от контекста.

## Цель

Этот документ предназначен для использования всеми, кто занимается проектированием, эксплуатацией и предоставлением эффективных и надежных государственных услуг. Его основной аудиторией, вероятно, будут:

- исполнительные и неисполнительные члены правления;
- Члены Комитета по аудиту и обеспечению рисков;
- специалисты по рискам;
- высшее руководство;
- политика ведет; и
- Старшие ответственные сотрудники программы и проекта (CPO).

Правление каждой организации государственного сектора должно активно стремиться распознавать риски и руководить реагированием на эти риски. Это для каждого бухгалтера, поддерживаемого

Совет, чтобы решить, как. Правлению и бухгалтеру должен оказывать поддержку Комитет по аудиту и обеспечению рисков, который должен оказывать активную поддержку в консультировании и проверке управления ключевыми рисками и функционировании эффективных и действенных механизмов внутреннего контроля.

Попытки определить универсальный подход к управлению рисками или стандартизировать методы управления рисками были бы ошибочными, поскольку организации государственного сектора имеют разный размер, разную структуру и разные потребности.

Этот документ не устанавливает процедуру, с помощью которой организация должна разрабатывать и осуществлять управление рисками. Он излагает основанный на принципах подход, который обеспечивает гибкость и суждение при разработке, внедрении и эксплуатации системы управления рисками, основанной на соответствующих стандартах.<sup>[1]</sup> и хорошая практика. В соответствующих случаях читатель может ознакомиться с другими стандартами и руководствами, включая соответствующие функциональные и профессиональные стандарты и своды правил (см. Приложение 6). Ссылки по всему документу заключены в квадратные скобки.<sup>[1]</sup>

Структура управления рисками доступна через AXELOS<sup>2</sup>, которые управляют руководствами, содержащими рекомендуемые передовые методы реализации государственных проектов, и дают рекомендации по их применению.

## Соответствовать или объяснить

Документ устанавливает основные и вспомогательные принципы управления рисками в правительстве. При рассмотрении эффективности механизмов управления рисками оценка соблюдения *Кодекса корпоративного управления*<sup>[2]</sup> требования, а также надзор за подготовкой руководства

1 Исполнительные агентства, неведомственные государственные органы и неминистерские ведомства.

2 AXELOS является частью компании, принадлежащей правительству Великобритании. Их руководства доступны по подписке или индивидуальной покупке.

заявление, совет должен рассмотреть соблюдение основных принципов, которые являются обязательными требованиями. Поддерживающие принципы, которые носят рекомендательный характер, должны информировать их суждения. Отъезды могут быть оправданы, если надлежащее управление рисками может быть достигнуто другими средствами.

Основные принципы составляют ядро документа. Способ их применения должен быть центральным вопросом для совета директоров, поскольку он определяет, как он должен действовать в соответствии с Кодексом корпоративного управления. Каждая государственная организация обязана либо раскрывать информацию о соблюдении требований, либо четко и подробно объяснять причины своего ухода в заявлении об управлении, сопровождающем их ежегодные отчеты о ресурсах. Требование объяснения обеспечивает гибкость, но также обеспечивает прозрачность процесса, позволяя заинтересованным сторонам привлекать организации и их руководство к ответственности.

## Состав

Базовый документ построен вокруг разделов (АЕ), основанных на принципах, разработанных для предоставления «что» и «почему», а не «как», для разработки, эксплуатации и обслуживания эффективной системы управления рисками.

Принципы могут применяться внутри и между отделами, независимыми органами и организациями со связанными целями, а также к деятельности на любом уровне принятия решений.

Принципы следует использовать для информирования подхода организации к управлению рисками и ее собственных более подробных политик, процессов и процедур – «как». Внедрение и совершенствование системы управления рисками должно поддерживать поэтапный подход к совершенствованию культуры, процессов и возможностей управления рисками с течением времени, опираясь на то, что уже существует, для достижения улучшенных результатов.

Основные роли и обязанности в системе управления рисками изложены в каждом разделе. Обязанности и ожидания совета директоров, бухгалтера и Комитета по аудиту и обеспечению рисков также кратко изложены в Приложении 1.

Некоторое объяснение и руководящие принципы построения и функционирования модели «трех линий обороны» представлены в Приложении 2.

Приложение 3 содержит вопросы, которые могут помочь в оценке того, как принципы применяются при определении четких обязанностей, продвижении культуры управления рисками, развитии возможностей и поддержке эффективности системы управления рисками.

Некоторые общие категории или группы источников риска представлены в Приложении 4. Они могут помочь рассмотреть диапазон потенциальных рисков, которые могут возникнуть; они не претендуют на то, чтобы быть всеобъемлющими.

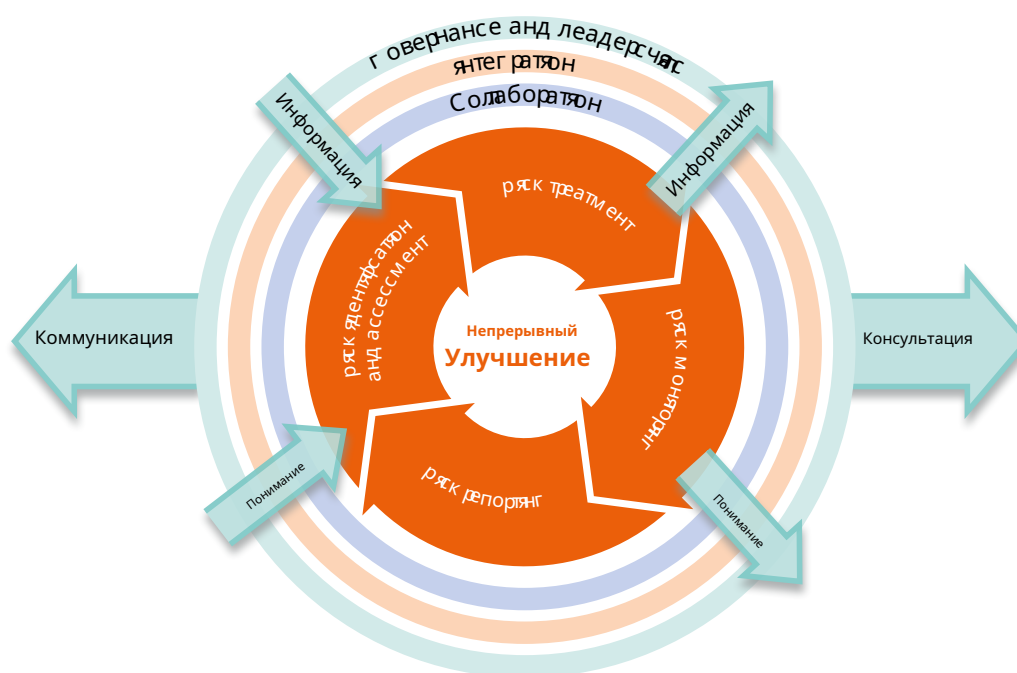
Определения и вспомогательные концепции приведены в Приложении 5 к некоторым терминам, используемым в этом документе, для объяснения области применения и предполагаемого значения используемого языка.

Приложение 6 содержит дополнительную информацию о других стандартах и руководствах, на которые имеются ссылки в документе.

# Управление рисками Принципы



## Система управления рисками



Структура управления рисками поддерживает последовательную и надежную идентификацию и управление возможностями и рисками на желаемых уровнях в организации, поддерживая открытость, вызов, инновации и превосходство в достижении целей. Чтобы система управления рисками считалась эффективной, должны применяться следующие принципы:

- А. Управление рисками должно быть неотъемлемой частью **управление и лидерство**, и имеет основополагающее значение для того, как организация направляется, управляется и контролируется на всех уровнях.
- Б. Управление рисками должно быть **интеграл** частью всей организационной деятельности для поддержки принятия решений в достижении целей.
- С. Управление рисками должно быть **совместный и информированный** наилучшей доступной информацией и опытом.

Д. Процессы управления рисками должны быть **структурированный** включать:

- а. **выявление и оценка рисков** определить и расставить приоритеты в отношении того, как следует управлять рисками;
  - б. подбор, проектирование и реализация **обработка риска** варианты, поддерживающие достижение намеченных результатов и снижающие риски до приемлемого уровня;
  - в. разработка и функционирование интегрированных, пронизательных и информативных **мониторинг рисков**; и
  - д. своевременно, точно и полезно **отчетность о рисках** повышать качество принятия решений и поддерживать органы управления и контроля в выполнении их обязанностей.
- Э. Управление рисками должно быть **постоянно совершенствуется** через обучение и опыт.

# Раздел А: Управление и лидерство

**Основной принцип**

- А**    **Управление рисками должно быть неотъемлемой частью управления и лидерства, а также основой для руководства, управления и контроля организации на всех уровнях.**

**Поддерживающие принципы**

- A1**    Каждая организация государственного сектора должна установить механизмы управления, соответствующие ее бизнесу, масштабу и культуре.<sup>[3]</sup>. Поведение и культура человека существенно влияют на все аспекты управления рисками на каждом уровне и этапе. Чтобы поддерживать соответствующую культуру риска, бухгалтер должен обеспечить, чтобы ожидаемые ценности и модели поведения были доведены до сведения и внедрены на всех уровнях.
- A2**    Бухгалтер, поддерживаемый советом директоров, должен периодически оценивать, поддерживают ли стиль руководства, возможности для дискуссий и кадровую политику желаемую культуру риска, стимулировать ожидаемое поведение и наказывать за ненадлежащее поведение. Если они не удовлетворены, они должны направлять и управлять корректирующими действиями и искать гарантии того, что желаемая культура риска и поведение поощряются.

## Код CS/Блестящие значения CS



Блестящий КС

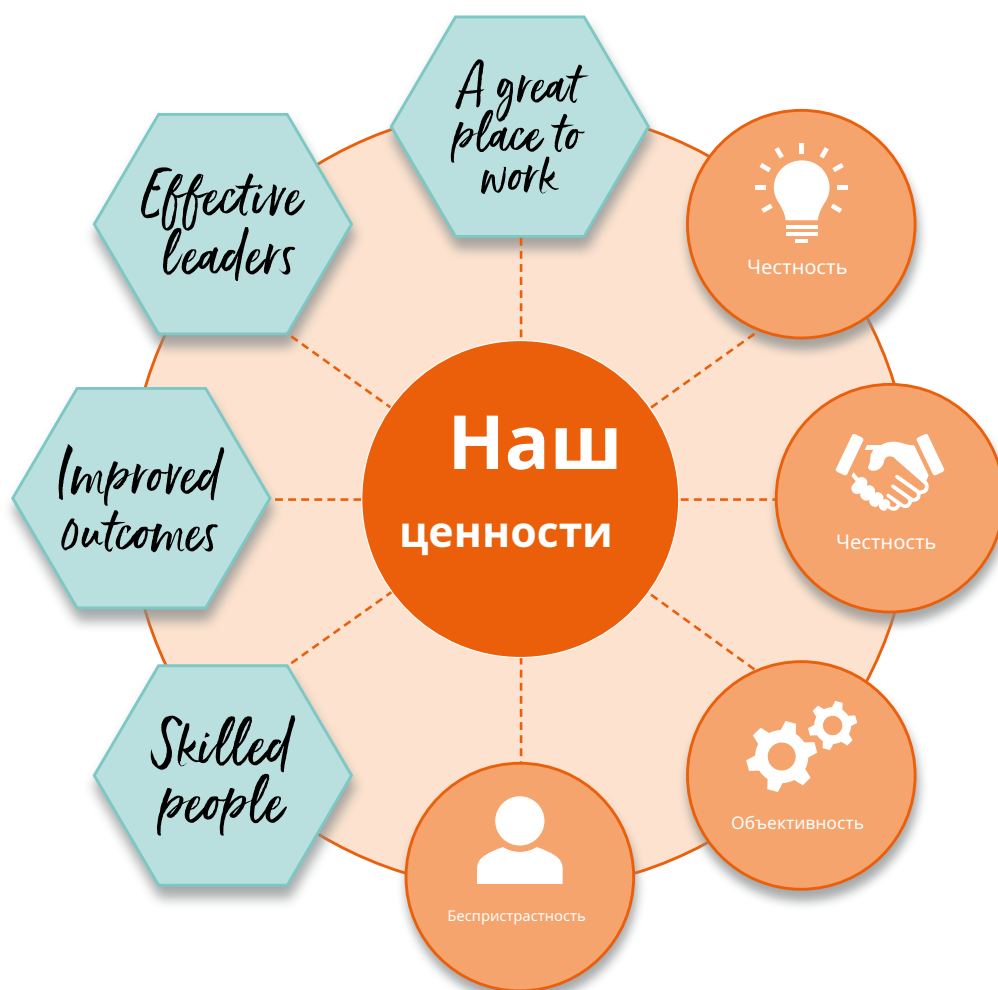


Код СС

'**честность**' ставит обязанности государственной службы выше личных интересов  
'**честность**' правдив и открыт

'**объективность**' основывает ваши советы и решения на тщательном анализе доказательств

'**беспристрастность**' действует исключительно по существу дела и одинаково хорошо служит правительствам разных политических убеждений



**А3** Совет директоров должен сделать стратегический выбор в отношении стиля, формы и качества управления рисками.<sup>[4]</sup> и должен руководить оценкой и управлением возможностями и рисками. Совет директоров должен определять и постоянно оценивать характер и степень основных рисков.<sup>3</sup> которым организация подвергается и готова пойти на это для достижения своих целей – склонность к риску – и обеспечить, чтобы планирование и принятие решений отражали

эта оценка. Эффективное управление рисками должно способствовать принятию обоснованных решений в соответствии с этим риск-аппетитом, обеспечивать уверенность в реагировании на риски и обеспечивать прозрачность в отношении основных рисков, с которыми приходится сталкиваться, и способов управления ими.

**3** Принципиальный риск – это риск или сочетание рисков, которые могут серьезно повлиять на деятельность или репутацию организации.

- A4** Совет директоров должен обеспечить четкость ролей и обязанностей по управлению рисками, чтобы поддерживать эффективное управление и принятие решений на каждом уровне с соответствующей эскалацией, агрегированием и делегированием. Бухгалтер должен обеспечить, чтобы роли и обязанности были доведены до сведения, поняты и внедрены на всех уровнях. «Модель трех линий защиты» обеспечивает систематический подход, который можно использовать для уточнения конкретных ролей и обязанностей, необходимых для эффективного управления рисками в организации (см. Приложение 2).
- A5** Совет должен согласовать периодичность и объем своих обсуждений, чтобы проверить, как руководство реагирует на основные риски и как это интегрируется с другими вопросами, включая процессы планирования и управления эффективностью. Риск следует регулярно рассматривать как часть обычного потока управленческой информации о деятельности организации и при принятии важных решений по стратегии, крупным новым проектам и другим обязательствам по установлению приоритетов и распределению ресурсов. Управление рисками должно предвидеть, обнаруживать, подтверждать и реагировать на изменения и события надлежащим и своевременным образом. Риски могут быстро кристаллизироваться; Совет директоров и Комитет по аудиту и обеспечению рисков должны обеспечить наличие четких процедур для более быстрого доведения до его сведения важных вопросов, когда это необходимо,
- A6** Регулярные отчеты совету директоров должны обеспечивать сбалансированную оценку основных рисков и эффективности управления рисками. Бухгалтер при поддержке Комитета по аудиту и обеспечению рисков должен контролировать качество получаемой информации и обеспечивать ее достаточность для принятия эффективных решений.
- A7** Бухгалтер при поддержке Комитета по аудиту и обеспечению рисков должен установить общий подход организации к управлению рисками. Эффективная структура управления рисками будет различаться между организациями в зависимости от их цели, задач, контекста и сложности. Структура управления рисками должна периодически пересматриваться, чтобы гарантировать, что она остается надлежащей (см. Раздел Е).
- A8** Сотрудник по бухгалтерскому учету должен назначить лицо, ответственное за руководство общим подходом организации к управлению рисками, которое должно иметь достаточный стаж и подчиняться уровню внутри организации, который позволяет ему влиять на эффективное принятие решений. Они должны принимать активное участие и влиять на форумы управления и принятия решений, а также должны устанавливать и поддерживаться посредством эффективного общения и взаимодействия с бухгалтером, старшим руководством, правление и председатель Комитета по аудиту и обеспечению рисков. Они также должны демонстрировать высокий уровень объективности при сборе, оценке и передаче информации и не должны подвергаться неправомерному влиянию собственных интересов или интересов других лиц при формировании и выражении своих суждений.
- A9** Бухгалтер должен обеспечить выделение соответствующих ресурсов для управления рисками, которые могут включать, помимо прочего, людей, навыки, опыт и компетентность.
- A10** Бухгалтер, поддерживаемый высшим руководством, должен продемонстрировать лидерство и четко сформулировать свою постоянную приверженность и ценность управления рисками путем разработки и доведения до сведения организации и других заинтересованных сторон политики или заявления, которые следует периодически пересматривать.

# Раздел Б: Интеграция

**Основной принцип**

- Б** Управление рисками должно быть неотъемлемой частью всей организационной деятельности для поддержки принятия решений по достижению целей.

**Поддерживающие принципы**

- Б1** Оценка возможностей и рисков и управление ими должны быть неотъемлемой частью, а не отдельной частью:

- определение стратегии и планов;
  - оценка вариантов и реализация программ, проектов или политических инициатив;
  - приоритизация ресурсов;
  - поддержка эффективных и результативных операций;
  - управление производительностью;
  - управление материальными и нематериальными активами;<sup>[5]</sup>
- И**
- обеспечение улучшенных результатов.

Бухгалтер при поддержке старшего руководства должен обеспечить прозрачность рисков и их рассмотрение как неотъемлемую часть оценки вариантов, оценки альтернатив и принятия обоснованных решений.

- Б1 2** Эффективная оценка поддерживает оценку затрат, выгод и рисков альтернативных способов достижения целей.<sup>[6]</sup> При проведении оценки следует уделить внимание выявлению и анализу рисков при разработке и реализации вариантов, включая: анализ различных сценариев, чувствительность прогнозов, объективную или субъективную основу предположений, оптимизм или предвзятость статус-кво, зависимости и взаимосвязи между рисками. Этот анализ и оценка должны обеспечить основу для понимания рисков, возникающих в результате выбранных вариантов, и способов управления ими, в том числе того, как они будут подлежать эффективному и постоянному мониторингу (см. Раздел D).

- Б3** Уверенность в доставке должна поддерживаться за счет прозрачного определения основных рисков, с которыми приходится сталкиваться, и того, как эти риски будут управляться в бизнес-планах и финансовых планах.

- Б4** Правление и лица, определяющие стратегию и политику, должны совместно и совместно использовать анализ горизонтов и планирование сценариев для выявления и рассмотрения характера возникающих рисков, угроз и тенденций. Государственное управление по науке следит за тем, чтобы государственная политика и решения основывались на лучших научных данных и стратегическом долгосрочном мышлении.<sup>[7]</sup> Секретариат по гражданским чрезвычайным ситуациям информирует о некоторых других распространенных проблемах сканирования горизонта через Национальную оценку рисков (NRA).<sup>[8]</sup>

- Б5** Правительству отводится неотъемлемая роль в защите и обеспечении уверенности населения, что включает в себя принятие рентабельных мер по снижению риска до допустимого уровня и предоставление точной и своевременной информации о рисках населению.<sup>[9]</sup> Руководители политики должны предпринимать четкие шаги для привлечения общественности, понимать, что их беспокоит и почему, и сообщать достоверную информацию о рисках, ориентированную на потребности вовлеченной аудитории. Правительство будет:

- быть открытым и прозрачным в отношении своего понимания природы рисков для населения и процесса, которым он следует при их устранении;
- добиваться широкого участия заинтересованных сторон в процессах принятия решений;
- действовать соразмерно и последовательно в отношении рисков для населения;
- основывать решения о вмешательстве на соответствующих доказательствах, включая экспертную оценку риска; и
- возложить ответственность за управление рисками на тех, кто лучше всего может их контролировать.

# Раздел С: Сотрудничество и Лучшая информация



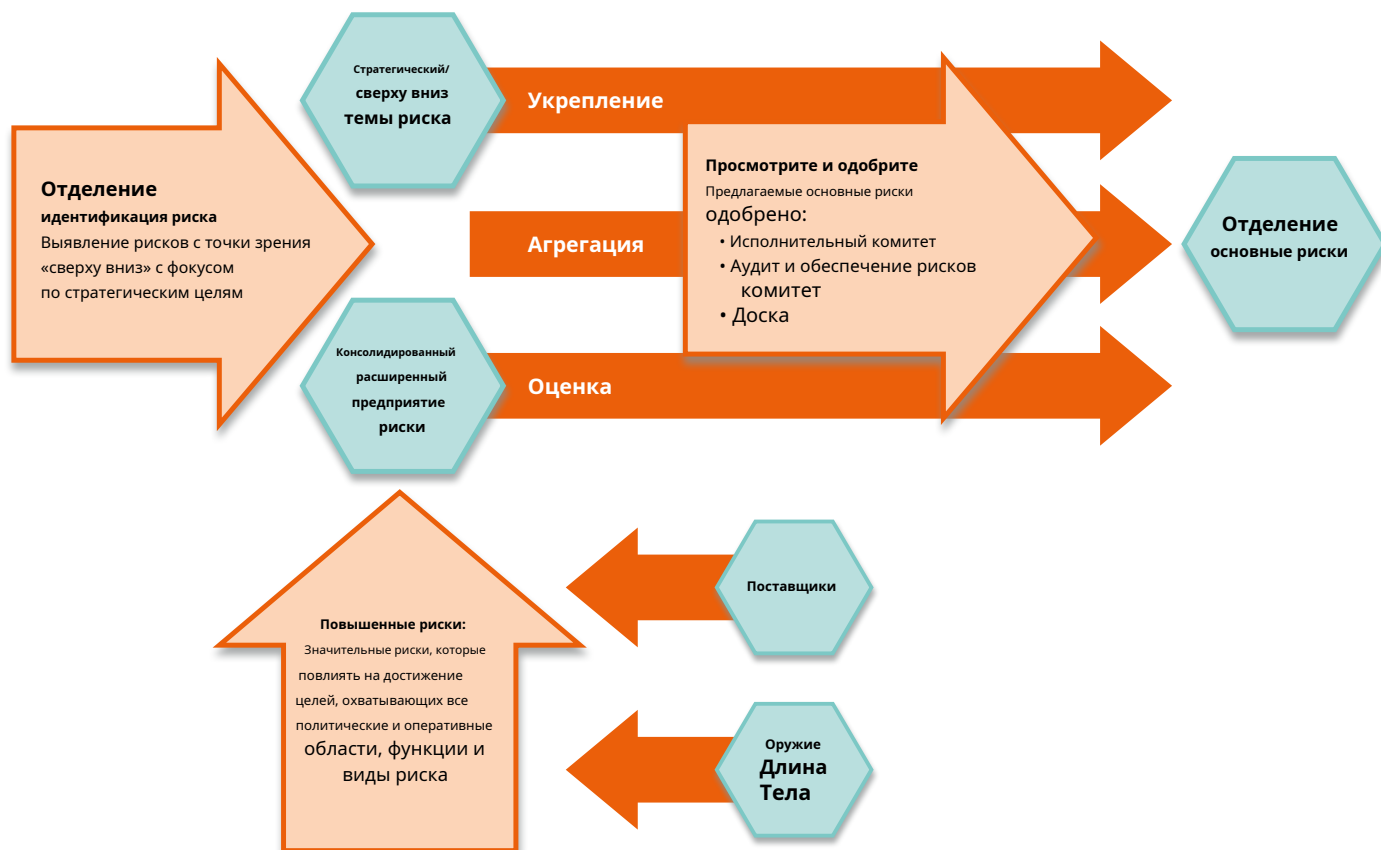
**Основной принцип**

- С** Управление рисками должно быть совместным и основываться на наилучшей доступной информации и опыте.

**Поддерживающие принципы**

- С1** Бухгалтер при поддержке Комитета по аудиту и обеспечению рисков должен разработать мероприятия по управлению рисками, охватывающие все виды и источники рисков (см. Приложение 4). Может существовать много разных, но согласованных процессов управления рисками, которые применяются на разных уровнях внутри организации.

организации и среди тех, кто участвует в сквозном предоставлении государственных услуг. Управление рисками, а также функционирование и надзор за внутренним контролем следует рассматривать и согласовывать в рамках этого расширенного предприятия. Это требует сотрудничества и межорганизационной работы через ряд партнерств государственного сектора, частного сектора и третьего сектора. Структура управления рисками должна быть разработана таким образом, чтобы поддерживать всестороннее представление о профиле риска, агрегированном, где это уместно, в поддержку требований к управлению и принятию решений.

**Эскалация рисков, консолидация и агрегация**

**С2** Почти все правительственные ведомства спонсируют независимые друг от друга органы, за которые они несут полную ответственность, допуская при этом определенную (а иногда и значительную) независимость. Решающее значение имеют эффективные отношения и партнерство между отделами и независимыми органами, взаимное понимание риска и соразмерный подход к мониторингу и отчетности. Главный бухгалтер<sup>4</sup> следует учитывать общий профиль рисков организации, включая управление рисками в независимых организациях, которые должны иметь свои собственные надежные и согласованные механизмы. Информационная и прозрачная управленческая информация должна позволять департаментам и независимым органам способствовать прозрачности и пониманию в достижении эффективного управления рисками, включая своевременное увеличение рисков, по мере необходимости, на основе согласованных критериев.

**С3** Процессы управления рисками (см. раздел D) должны проводиться систематически, итеративно и совместно, опираясь на знания и мнения экспертов и заинтересованных сторон. Информация и точки зрения должны дополняться дополнительными исследованиями по мере необходимости, должны отражать изменения с течением времени и должны быть надлежащим образом подтверждены. Методологии экспертной оценки риска могут быть узкоспециализированными и варьироваться в зависимости от контекста.

**С4** Лица, занимающиеся оценкой и управлением рисками, должны консультироваться с соответствующими внешними и внутренними заинтересованными сторонами, чтобы способствовать фактическому, своевременному, уместному, точному и понятному обмену информацией и доказательствами, принимая во внимание конфиденциальность и целостность этой информации. Коммуникация должна быть постоянной и итеративной в плане поддержки диалога, предоставления информации и обмена ею, а также повышения осведомленности и понимания рисков.

**С5** Коммуникация и консультации должны также помочь соответствующим заинтересованным сторонам понять риски, с которыми они сталкиваются, основу, на которой принимаются решения, и причины, по которым требуются и предпринимаются определенные действия. Общение и консультации должны:

- объединить различные функции и области профессиональных знаний в области управления рисками;
- обеспечить надлежащий учет различных точек зрения при определении критериев риска и при анализе рисков (см. Раздел D);
- предоставлять достаточную информацию и доказательства для облегчения надзора за рисками и принятия решений; и
- формировать у тех, кто подвергается риску, чувство инклюзивности и сопричастности.

Сложные и неоднозначные сценарии риска присущи динамической и/или поведенческой сложности предоставления государственных услуг, часто без простых, окончательных решений. Эти риски требуют системного мышления, согласованных стимулов, позитивных отношений и сотрудничества, наряду с соответствующими техническими знаниями, для поддержки междисциплинарных подходов к их эффективному управлению.

<sup>4</sup> Казначейство назначает постоянного руководителя каждого центрального правительственного ведомства своим бухгалтером. При наличии в отделе нескольких бухгалтеров постоянным руководителем является главный бухгалтер.

С6 Функции: внутри и между организациями должны играть неотъемлемую роль в выявлении, оценке и управлении рядом рисков, которые могут возникать и угрожать успешному выполнению поставленных задач. Функциональные руководители должны предоставить экспертную оценку, чтобы посоветовать бухгалтеру:

- установить осуществимые и доступные стратегии и планы;
- оценивать и разрабатывать реалистичные программы, проекты и политические инициативы;
- расставлять приоритеты и направлять ресурсы и развитие возможностей;
- выявить и оценить риски, которые могут возникнуть и повлиять на успешное достижение целей;
- определить характер и степень рисков, на которые организация готова пойти для достижения своих целей;
- разрабатывать и применять средства внутреннего контроля в соответствии с передовой практикой; и
- стимулировать инновации и постепенные улучшения.

5 Функции закреплены за государственными ведомствами и независимыми органами, помогая достигать целей ведомств и добиваться лучших результатов в правительстве.

# Раздел D:

## Управление рисками

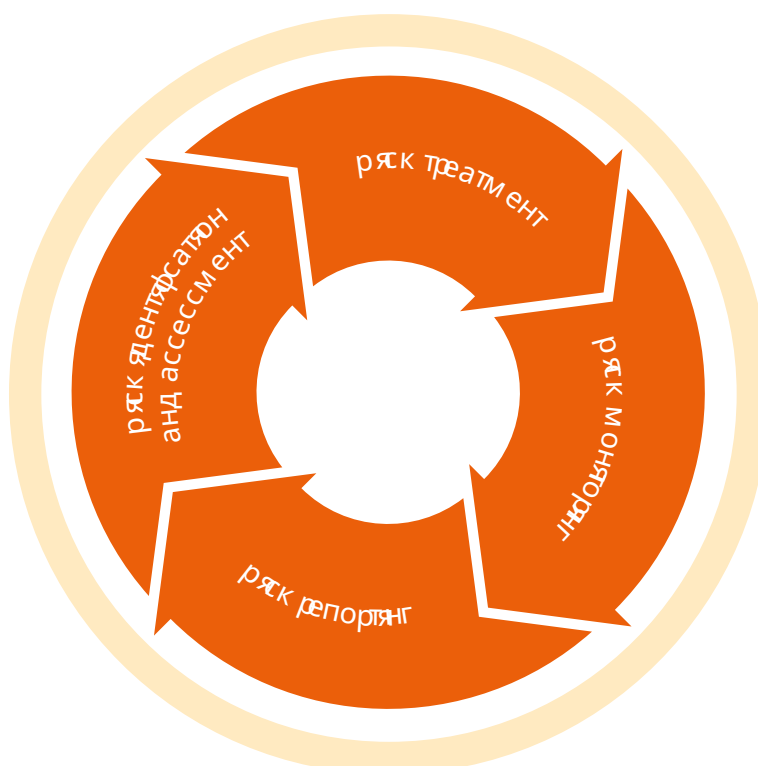
## Процессы

### Основной принцип

**Д** Структура процессов управления рисками должна включать:

- а. **выявление и оценка рисков для определения и приоритизации способов управления рисками;**
- б. **выбор, разработка и реализация вариантов обработки риска, которые способствуют достижению намеченных результатов и управлению рисками до приемлемого уровня;**
- в. **разработка и функционирование интегрированных, проницательных и информативных рисков мониторинг; и**
- д. **своевременная, точная и полезная отчетность о рисках для повышения качества принятия решений и поддержки органов управления и контроля в выполнении их обязанностей.**

### Процессы управления рисками



## Поддерживающие принципы

**Д1** Бухгалтер при поддержке назначенного им лица, ответственного за руководство общим подходом организации к управлению рисками, должен обеспечить надлежащую разработку и систематическое внедрение политик, процедур и практик для выявления и оценки рисков, обработки, мониторинга и отчетности. Хотя процессы управления рисками часто представляются как последовательные, на практике они являются итеративными.

## Выявление и оценка рисков

**Д2** Деятельность по выявлению рисков должна давать интегрированное и целостное представление о рисках, часто организованное по таксономии или категориям рисков (см. Приложение 4). Цель состоит в том, чтобы понять общий профиль рисков организации. Организация может использовать ряд методов для определения конкретных *риски* которые потенциально могут повлиять на одну или несколько целей. Следует также учитывать следующие факторы и взаимосвязь между этими факторами:

- материальные и нематериальные источники риска;
- изменения внешнего и внутреннего контекста;
- неопределенности и допущения в вариантах, стратегиях, планах и т. д.;
- индикаторы возникающих рисков;
- ограниченность знаний и достоверность информации; и
- любые потенциальные предубеждения и убеждения вовлеченных лиц.

Риски должны быть идентифицированы независимо от того, находятся ли их источники под непосредственным контролем организации. Даже кажущиеся незначительными риски сами по себе могут, поскольку они взаимодействуют с другими событиями и условиями, нанести большой ущерб или создать значительные возможности.

**Д3** Хотя каждый выявленный риск может быть важным, необходима определенная форма измерения для оценки их значимости для поддержки принятия решений. Без стандарта для сравнения невозможно сравнить и агрегировать риски по организации и ее расширенному предприятию. Эта расстановка приоритетов поддерживается оценкой рисков<sup>[10]</sup>, который включает в себя анализ рисков и оценку рисков.

**Д4** Целью анализа риска является поддержка детального рассмотрения характера и уровня риска. В процессе анализа риска следует использовать общий набор критериев риска, чтобы способствовать согласованной интерпретации и применению при определении уровня риска на основе оценки *вероятность* возникающего риска и *последствия* если событие произойти (см. Приложение 5).

**Д5** Анализ рисков может проводиться с разной степенью детализации и сложности в зависимости от цели анализа, наличия и надежности доказательств и имеющихся ресурсов. Методы анализа могут быть качественными, количественными или их комбинацией, в зависимости от обстоятельств и предполагаемого использования. Ограничения и влияния, связанные с информацией и используемые доказательные базы и/или применяемые методы анализа должны быть рассмотрены в явном виде. Они должны быть правильно получены, оценены и упомянуты в отчетах о рисках лицам, принимающим решения. Управление всеми критически важными для бизнеса аналитическими моделями в правительстве должно осуществляться в рамках, обеспечивающих ответственность соответствующих специалистов за разработку и использование моделей, а также за обеспечение их качества.<sup>[11]</sup>

**Д6** Оценка рисков должна включать сравнение результатов анализа рисков с характером и степенью рисков, на которые организация готова пойти, т. е. ее склонностью к риску, чтобы определить, где и какие дополнительные действия требуются. Варианты могут включать одно или несколько из следующего:

- предотвращение риска, если это возможно, путем принятия решения не начинать или продолжать деятельность, которая приводит к возникновению риска;
- принимая или увеличивая риск, чтобы воспользоваться возможностью;
- сохранение риска путем обоснованного решения;
- изменение вероятности, где это возможно;
- изменение последствий, включая планирование действий на случай непредвиденных обстоятельств;
- разделение риска (например, через коммерческие контракты<sup>[12]</sup>).

Результаты оценки рисков должны быть зарегистрированы, доведены до сведения и утверждены на соответствующих уровнях организации. Его следует регулярно пересматривать и пересматривать в зависимости от динамического характера и уровня возникающих рисков.

## Обработка рисков

**Д7** Выбор наиболее подходящего(их) варианта(ов) обработки риска включает в себя балансировку потенциальных выгод, получаемых от улучшения достижения целей, с затратами, усилиями или недостатками предлагаемых действий. Обоснование разработки методов обработки рисков и функционирования *внутренний контроль* шире, чем чисто экономические соображения, и должны учитывать все обязанности и обязательства организации, а также мнения заинтересованных сторон.

**Д8** В рамках выбора и разработки методов обработки риска организация должна указать, как будет реализован выбранный(е) вариант(ы), чтобы мероприятия были понятны тем, кто участвует, и можно было контролировать эффективность. Это должно включать:

- обоснование выбора варианта(ов), включая ожидаемые выгоды;

- предлагаемые действия;
- лица, ответственные за утверждение и реализацию варианта(ов);
- необходимые ресурсы, включая непредвиденные расходы;
- ключевые показатели эффективности и индикаторы контроля, включая индикаторы раннего предупреждения;
- ограничения;
- когда ожидается, что действие(я) будет предпринято и завершено; и
- основу для регулярной отчетности и мониторинга.

**Д9**

Там, где это уместно, должны быть разработаны и доведены до сведения меры управления на случай непредвиденных обстоятельств, сдерживания, кризиса, инцидента и непрерывности для поддержки устойчивости и восстановления в случае кристаллизации рисков.

## Мониторинг рисков

**Д10** Мониторинг должен играть роль до, во время и после реализации обработки риска. Текущий и непрерывный мониторинг должен способствовать пониманию того, меняется ли профиль риска и каким образом, а также в какой степени внутренние средства контроля работают так, как это предназначено для обеспечения разумной уверенности в управлении рисками до приемлемого уровня при достижении целей организации.

**Д11** Результаты мониторинга и анализа должны быть включены в более широкое управление эффективностью организации. деятельность по измерению и отчетности. Запись и отчетность направлены на:

- прозрачно сообщать о деятельности и результатах управления рисками в рамках всей организации;
- предоставлять информацию для принятия решений;

- улучшить деятельность по управлению рисками; и
- способствовать взаимодействию с заинтересованными сторонами, в том числе с теми, кто несет ответственность и подотчетен за деятельность по управлению рисками.

**Д12** Модель «трех линий защиты» определяет, как эти аспекты должны действовать комплексно для управления рисками, разработки и внедрения внутреннего контроля и обеспечения *гарантия* путем постоянного, регулярного, периодического и специального мониторинга и обзора (см. Приложение 2). Когда организация правильно структурировала «линии защиты» и они работают эффективно, она должна понимать, как каждая из линий способствует требуемой общей гарантии и как лучше всего интегрировать и поддерживать друг друга вовлеченные стороны. Не должно быть пробелов в охвате и ненужного дублирования усилий. Важно, чтобы бухгалтер и совет директоров получали непредвзятую информацию об основных рисках организации и о том, как руководство реагирует на эти риски.

#### Отчетность о рисках

**Д13** Правление при поддержке Комитета по аудиту и обеспечению рисков должно указать характер, источник, формат и периодичность предоставления требуемой информации. Он должен гарантировать, что предположения и модели, лежащие в основе этой информации, ясны, чтобы их можно было понять и, при необходимости, оспорить. Факторы, которые следует учитывать при составлении отчетов, включают, но не ограничиваются ими:

- различные заинтересованные стороны и их конкретные информационные потребности и потребности;
- стоимость, периодичность и своевременность отчетности;
- метод отчетности; и
- актуальность информации для целей организации и принятия решений.

**Д14** Информация должна помочь совету директоров оценить, принимаются ли решения в рамках его аппетита к риску для успешного достижения целей, проверить адекватность и эффективность средств внутреннего контроля и решить, требуются ли какие-либо изменения для переоценки стратегии и целей, пересмотра или изменить политику, перераспределить ресурсы, улучшить средства контроля и/или изменить свою склонность к риску.

**Д15** Четкие, информативные и полезные отчеты или инструментальные панели должны содержать ключевую информацию по каждому основному риску, чтобы обеспечить наглядность риска, сравнить результаты с ключевыми показателями эффективности/риска, указать, находятся ли они в пределах приемлемого уровня риска, оценить эффективность ключевых управленческих действий и обобщить доступная информация о гарантии. Отчеты должны включать качественную и количественную информацию, если уместно, показывают тенденции и поддерживают индикаторы раннего предупреждения. Понимание и принятие решений должны поддерживаться представлением информации в краткой форме и использованием графики и визуализации.



**Д16** Основные риски должны подвергаться «глубокому анализу» со стороны совета директоров и Комитета по аудиту и обеспечению рисков, при этом лица, ответственные за управление рисками и имеющие соответствующий опыт, должны присутствовать с соответствующей периодичностью в зависимости от характера риска и отчетных показателей.

# Раздел Е:

## Непрерывный Улучшение

**Основной принцип**

- E Управление рисками должно постоянно улучшаться посредством обучения и накопления опыта.**

**Поддерживающие принципы**

- E1** Организация должна постоянно отслеживать и адаптировать структуру управления рисками для учета внешних и внутренних изменений. Организация также должна постоянно улучшать пригодность, адекватность и эффективность системы управления рисками. Это должно подкрепляться рассмотрением уроков, основанных на опыте, и, по крайней мере, ежегодным обзором системы управления рисками и достигнутых результатов деятельности. Приложение 3 содержит вопросы, которые могут помочь в оценке эффективности и действенности системы управления рисками.
- E2** Все стратегии, политики, программы и проекты должны подвергаться всесторонней, но пропорциональной оценке<sup>[13]</sup>, где это практически возможно. Обучение на собственном опыте помогает избежать повторения одних и тех же ошибок и помогает распространять усовершенствованные методы, чтобы принести пользу текущей и будущей работе, продуктам и результатам.
- В начале участники и ключевые заинтересованные стороны должны определить и применить соответствующие уроки из предыдущего опыта при планировании вмешательств, а также при разработке и реализации услуг и мероприятий. Уроки должны постоянно собираться, оцениваться и должны предприниматься действия для управления рисками доставки и содействия постоянному улучшению результатов и результатов. Руководители организаций и владельцы стандартов, процессов, методов, руководств, инструментов и обучения должны обновлять свои источники знаний и сообщать об обучении по мере необходимости.
- E3** Модели или континуум зрелости процессов/ возможностей могут использоваться для поддержки структурированной оценки того, насколько хорошо поведение, практика и процессы организации могут надежно и устойчиво давать требуемые результаты. Эти модели можно использовать в качестве эталона для сравнения и информирования о возможностях улучшения и приоритетах.
- E4** По мере выявления соответствующих пробелов или возможностей для улучшения организация должна разработать планы и задачи и назначить их ответственным за выполнение.

Приложение 1 -  
**Роли и  
Обязанности -  
Совет, Бухгалтерия  
Сотрудник и аудитор  
и гарантия рисков  
комитет**

## Доска

Правлению каждой организации государственного сектора, информированному и рекомендованному их Комитетом по аудиту и обеспечению рисков, следует:

- руководить оценкой и управлением рисками и иметь стратегическое представление о рисках в организации.
- обеспечить наличие четкой ответственности за управление рисками и наличие у должностных лиц соответствующих навыков и рекомендаций для эффективного и действенного выполнения возложенных на них функций.
- обеспечить четкость ролей и обязанностей по управлению рисками для поддержки эффективного управления и принятия решений на каждом уровне с соответствующей эскалацией, агрегированием и делегированием.
- определять и постоянно оценивать характер и степень основных рисков, на которые организация готова пойти для достижения своих целей – свой «аппетит к риску» – и обеспечивать, чтобы планирование и принятие решений надлежащим образом отражали эту оценку.
- согласовать частоту и объем обсуждений рисков, чтобы проверить, как руководство реагирует на основные риски и как это интегрируется с другими вопросами, рассматриваемыми советом директоров, включая бизнес-планирование и процессы управления эффективностью.
- указать характер, источник, формат и периодичность запрашиваемой информации.
- обеспечить наличие четких процессов для более быстрого привлечения внимания к важным вопросам, когда это необходимо, с согласованными триггерами для этого.
- использовать сканирование горизонта для выявления новых источников неопределенности, угроз и тенденций.
- убедиться в эффективности системы управления рисками организации.
- оценка соблюдения Кодекса корпоративного управления<sup>[2]</sup> и включать объяснения любых отклонений в отчете об управлении, годовом отчете и финансовой отчетности организации.

## Бухгалтер

Бухгалтер каждой организации государственного сектора при поддержке Комитета по аудиту и обеспечению рисков должен:

- периодически оценивать, поддерживают ли организационные ценности, стиль руководства, возможности для обсуждения и обучения, а также кадровая политика желаемую культуру риска, стимулируют ли ожидаемое поведение и наказывают ли за ненадлежащее поведение.
- гарантировать, что ожидаемые ценности и модели поведения доводятся до сведения и внедряются на всех уровнях для поддержки соответствующей культуры управления рисками.
- назначить человека, ответственного за руководство общим подходом организации к управлению рисками, который должен иметь достаточный стаж и должен отчитываться перед уровнем внутри организации, который позволяет ему влиять на эффективное принятие решений.
- установить общий подход организации к управлению рисками
- установить мероприятия по управлению рисками, которые охватывают все типы рисков и процессы, применяемые на различных организационных уровнях.
- обеспечить разработку и систематическое внедрение политик, процедур и практик по выявлению, оценке, обработке, мониторингу и отчетности рисков.
- рассмотрите общий профиль рисков организации, включая управление рисками в независимых организациях и в расширенном предприятии.
- демонстрировать лидерство и формулировать свою постоянную приверженность и ценность управления рисками путем разработки и доведения до сведения организации и других заинтересованных сторон политики или заявления, которые следует периодически пересматривать.
- обеспечить выделение соответствующих ресурсов для управления рисками, которые могут включать, помимо прочего, людей, навыки, опыт и компетентность.

- следить за качеством получаемой информации и обеспечивать ее достаточное качество для эффективного принятия решений.
- обеспечить, чтобы риск рассматривался как неотъемлемая часть оценки выбора вариантов, оценки альтернатив и принятия обоснованных решений.
- получать экспертные заключения через функции консультирования по следующим вопросам:
  - осуществимость и доступность стратегий и планов;
  - оценка и разработка реалистичных программ, проектов и политических инициатив;
  - приоритизация ресурсов и развитие возможностей;
  - разработка и функционирование системы внутреннего контроля в соответствии с передовой практикой, а также характер и степень рисков, на которые организация готова пойти для достижения своих целей; и
  - внедрение инноваций и постепенных улучшений.
- четко сообщать о своем ожидании того, что действия по управлению рисками будут координироваться и что информация будет распространяться между всеми «линиями защиты», если это поддерживает общую эффективность усилий и не умаляет каких-либо ключевых функций «линий».

### Комитет по аудиту и обеспечению рисков<sup>[14]</sup>

Руководящая роль в оценке и управлении рисками принадлежит совету директоров. Комитет по аудиту и обеспечению рисков должен поддерживать совет директоров в этой роли.

**Важно, чтобы Комитет по аудиту и обеспечению рисков:**

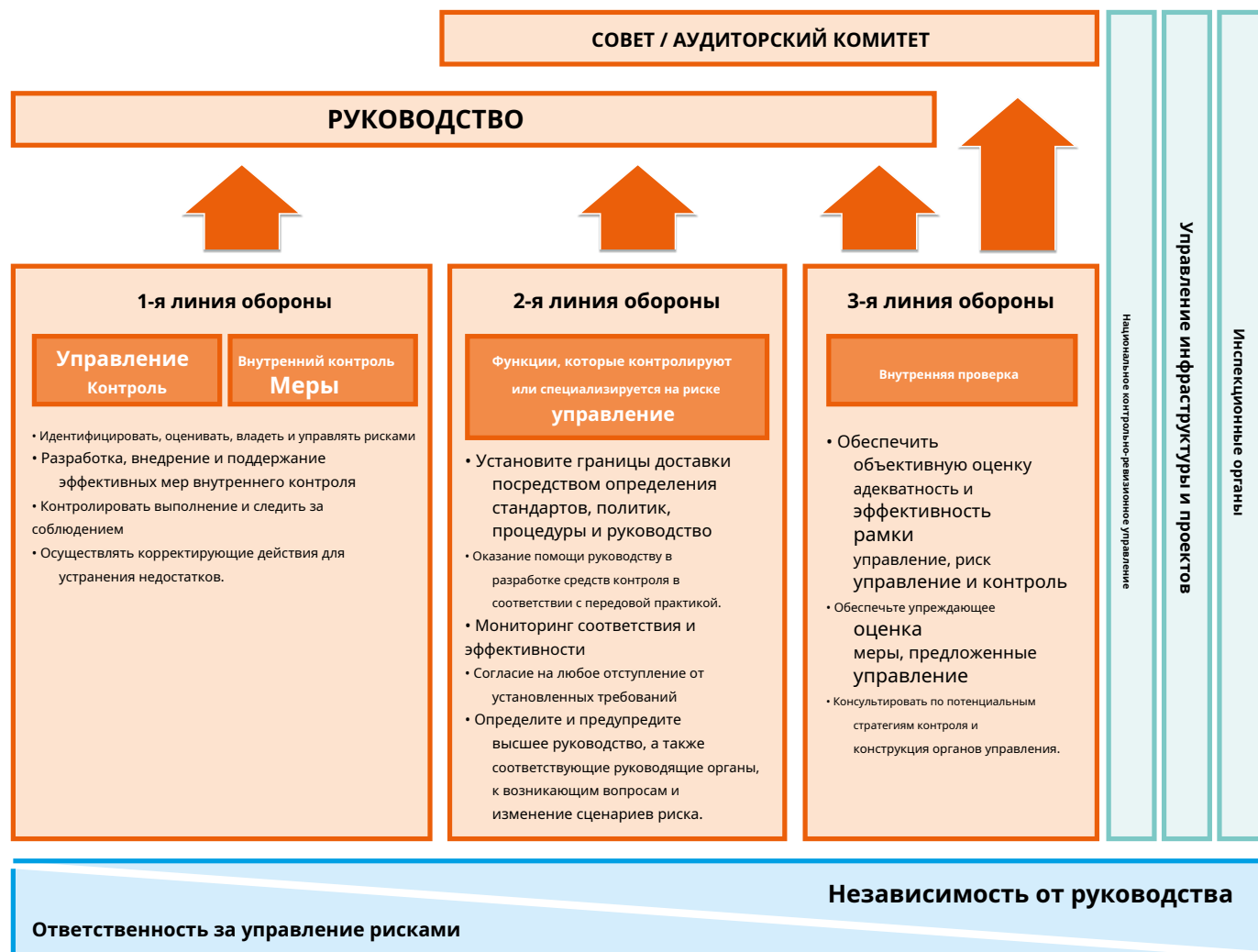
- понимает бизнес-стратегию организации, операционную среду и связанные с ней риски, принимая во внимание все ключевые элементы организации как части «расширенного предприятия»;
- понимает роль и деятельность совета директоров (или эквивалентного высшего руководящего органа) в отношении управления рисками;
- обсуждает с советом директоров свою политику, отношение и склонность к риску, чтобы обеспечить их надлежащее определение и доведение до сведения руководства, чтобы руководство понимало эти параметры и ожидания;
- понимает структуру управления рисками и распределение обязанностей;
- подвергает критическому анализу и анализу структуру управления рисками, не задумываясь над руководством, чтобы оценить, насколько хорошо механизмы активно работают в организации; и
- подвергает критическим испытаниям и анализирует адекватность и эффективность процессов контроля при реагировании на риски в системе управления, операций, соответствия и информационных систем организации.

Должна быть получена уверенность в отношении рисков по всей группе подразделений. Группа должна сосредоточиться на гарантиях управления межорганизационными механизмами управления, рисками и контроля в дополнение к гарантиям на уровне отдела или организации. Точно так же гарантии в отношении рисков и контрольной среды должны также охватывать услуги, переданные на аутсорсинг внешним поставщикам, включая договоренности о совместном обслуживании, и риски, выходящие за организационные границы, например, в крупных проектах.



## Приложение 2 – **Три линии обороны**





Каждый в организации несет определенную ответственность за управление рисками. Модель «трех линий защиты» представляет собой простой и эффективный способ делегирования и координации ролей и обязанностей по управлению рисками внутри и за пределами организации.

Модель не предназначена для использования в качестве схемы или организационного дизайна, но может обеспечить гибкую структуру, которую можно внедрить в поддержку структуры управления рисками. Функции внутри каждой из «линий защиты» могут варьироваться от организации к организации и могут действовать по-разному.

Ни органы управления, ни высшее руководство не считаются «линейками» в этой модели. Они являются основными заинтересованными сторонами, обслуживаемыми «линиями защиты», поскольку они несут коллективную ответственность и подотчетность за установление целей организации, определение стратегий для достижения этих целей и установление ролей, структур и процессов для наилучшего управления рисками при достижении этих целей. успешно.

## Первая линия обороны

В рамках «первой линии защиты» руководство несет основную ответственность, ответственность и подотчетность за выявление, оценку и управление рисками. Их деятельность создает и/или управляет рисками, которые могут способствовать или препятствовать достижению целей организации.

Первая линия «владеет» рисками и несет ответственность за выполнение ответных мер организации на эти риски посредством осуществления внутреннего контроля на ежедневной основе и за осуществление корректирующих действий для устранения недостатков. Благодаря каскадной структуре ответственности менеджеры разрабатывают, эксплуатируют и улучшают процессы, политики, процедуры, действия, устройства, методы или другие условия и/или действия, которые поддерживают и/или изменяют риски и контролируют эффективное выполнение. Должны быть предусмотрены адекватные управленческие и надзорные средства контроля для обеспечения соответствия и выявления сбоев в управлении, изменений или неадекватных процессов и непредвиденных событий, подкрепленных рутинной информацией о выполнении и соблюдении требований.

## Вторая линия обороны

Вторая линия защиты состоит из функций и действий, которые отслеживают и облегчают внедрение эффективных методов управления рисками, а также облегчают предоставление адекватной информации, связанной с рисками, вверх и вниз по организации. Вторая линия должна поддерживать управление, привнося опыт, совершенство процессов и мониторинг наряду с первой линией, чтобы обеспечить эффективное управление рисками.

Вторая линия должна иметь определенный и пропорциональный подход для обеспечения эффективного и надлежащего применения требований. Это, как правило, включает оценку соответствия или обзоры, проводимые для определения того, что стандарты, ожидания, политика и/или нормативные требования выполняются в соответствии с ожиданиями всей организации.

## Третья линия обороны

Внутренний аудит формирует «третью линию защиты» организации. Независимая служба внутреннего аудита<sup>[15]</sup> будет, используя риск-ориентированный подход к своей работе, обеспечивать объективную оценку того, насколько эффективно организация оценивает и управляет своими рисками, включая разработку и функционирование «первой и второй линий защиты». Он должен охватывать все элементы структуры управления рисками и должен включать в свой потенциальный объем все действия, связанные с рисками и контролем. Внутренний аудит также может обеспечить уверенность в управлении межорганизационными рисками и способствовать обмену передовым опытом между организациями при условии соблюдения конфиденциальности информации.

## Внешняя гарантия

За рамками собственной структуры управления рисками организации и трех линий защиты находится ряд других источников уверенности, которые поддерживают понимание и оценку организацией своего управления рисками и своих средств контроля, включая:

6 Помимо профессиональных стандартов, люди, работающие в правительстве Великобритании, руководствуются функциональными стандартами. Они существуют, чтобы создать согласованный и взаимно понятный способ ведения бизнеса за пределами организации и обеспечить стабильную основу для обеспечения гарантий, управления рисками и улучшения возможностей.

- внешние аудиторы, в основном Национальное контрольно-ревизионное управление (НАО)<sup>7</sup>, которые по закону несут ответственность за сертификационный аудит финансовой отчетности;
- исследования соотношения цены и качества, проводимые НАО, которые парламент использует для того, чтобы призвать правительство к ответу за то, как оно тратит государственные деньги; и
- Управление по инфраструктуре и проектам (IPA), которое организует и управляет независимыми экспертными проверками крупных государственных проектов, которые вносят критический вклад в оценку экономического обоснования Министерства финансов Великобритании и точки финансового утверждения.

Другими источниками независимой внешней гарантии могут быть независимые инспекционные органы, проверки/сертификация внешних систем (например, ISO) и деятельность Министерства финансов/Кабинета министров/парламентских органов, поддерживающая процессы проверки и утверждения.

## Координация, сотрудничество и общение

Линии защиты имеют общую цель: помочь организации достичь своих целей с помощью эффективного управления рисками. Они часто имеют дело с одними и теми же вопросами риска и контроля. Бухгалтер и правление должны четко заявить о том, что они ожидают обмена информацией и координации деятельности по каждому из «направлений», если это не снижает эффективность или объективность любого из вовлеченных лиц.

Необходима тщательная координация, чтобы избежать ненужного дублирования усилий и обеспечить надлежащее устранение всех существенных рисков. Координация может принимать различные формы в зависимости от характера организации и конкретной работы, выполняемой каждой стороной. Вероятно, будет полезно принять общий «язык» или набор определений по «линиям защиты», чтобы облегчить понимание, например, при определении категорий риска, критериев риска и того, что является приемлемым уровнем контроля или значительным контролем. слабость.

Внутренний аудит и внешний аудит должны эффективно работать вместе с максимальной выгодой для организации и в соответствии с международными стандартами.<sup>[16]</sup> и стандарты государственного сектора.<sup>[17]</sup>

7 Некоторые исполнительные NDPB могут иметь внешних аудиторов из частного сектора (назначаемых либо соответствующим государственным секретарем, либо исполнительным органом), которые подчиняются непосредственно государственному секретарю или органу, а не через НАО парламенту.

## **Приложение 3 – Вопросы, которые нужно задать**

Эти вопросы могут помочь в оценке того, как принципы управления рисками применяются для поддержки эффективной и действенной работы системы управления рисками. Их следует читать вместе с принципами, изложенными в этом документе. Вопросы не претендуют на то, чтобы быть исчерпывающими, и не все из них будут применимы во всех обстоятельствах. Если ответы на вопросы вызывают озабоченность, следует рассмотреть вопрос о том, необходимы ли действия для решения возможных областей, требующих улучшения.

## Управление и лидерство

1. Как определяется, сообщается и продвигается желаемая культура риска? Как это периодически оценивается?
2. Каким образом кадровая политика и системы повышения эффективности поощряют и поддерживают желаемое рискованное поведение и препятствуют ненадлежащему рискованному поведению?
3. Каким образом были определены и использованы для обоснования принятия решений характер и степень основных рисков, которые организация готова принять для достижения своих целей? Является ли этот риск-аппетит адаптированным и пропорциональным организации?
4. Как совет директоров и другие форумы управления поддерживаются в рассмотрении управление рисками и как это интегрируется с обсуждением других вопросов?
5. Насколько эффективны информация о рисках и выводы для поддержки принятия решений с точки зрения направленности и качества информации, ее источника, формата и частоты?
6. Как определяются, координируются и документируются полномочия, ответственность и подотчетность в отношении управления рисками и внутреннего контроля в рамках всей организации?

7. Как назначенное лицо отвечает за руководство общим подходом к рискам положение и поддержка руководства, позволяющие им проявлять свою объективность и влиять на принятие эффективных решений?
8. Как оцениваются и поддерживаются необходимые навыки, знания и опыт специалистов по управлению рисками в организации?
9. Как была продемонстрирована необходимая приверженность управлению рисками?

## Интеграция

10. Как учитываются риски при определении и изменении стратегии и приоритетов?
11. Как прозрачно оцениваются риски при оценке вариантов политик, программ и проектов или других важных обязательств?
12. Как выявляются и учитываются возникающие риски?
13. Как оцениваются и отражаются риски для населения при разработке и реализации политики?
14. Каким образом риски Национального реестра рисков, которые особенно важны для организации, признаются при оценке рисков и обсуждения?

## Сотрудничество и лучшая информация

15. Каким образом агрегированное представление профиля риска информируется по всей организации, тела длины и расширенное предприятие, поддерживающее предоставление услуг?
16. Как собираются мнения внешних заинтересованных сторон и включаются в оценку риска соображения?

17. Как коммуникация и консультации помогают заинтересованным сторонам понять риски, с которыми они сталкиваются, и реакцию организации?

18. Как функциональные и профессиональные знания используются для обоснования стратегий, планов, программ, проектов и политики?

19. Как экспертные функции и профессии влияют на идентификацию, оценку и управление рисками, а также на разработку и внедрение средств контроля?

20. Как сообщаются функциональные стандарты 28. и их соблюдение контролируется во всей организации?

26. Как оценивается подверженность каждому основному риску в сравнении с характером и масштабом рисков, которые организация готова принять для достижения своих целей – ее аппетит к риску – сообщить варианты выбора и разработки средств внутреннего контроля?

27. Как принимаются решения, позволяющие сбалансировать потенциальные выгоды от разработки и внедрения новых или дополнительных средств контроля с затратами, усилиями и любыми недостатками различных вариантов контроля?

Как разрабатываются и проверяются механизмы на случай непредвиденных обстоятельств для рисков с высоким уровнем воздействия для обеспечения непрерывности, управления инцидентами и кризисами и обеспечения устойчивости?

## Процессы управления рисками

21. Как используются таксономии или категории рисков для облегчения идентификации рисков в рамках общего профиля рисков?

22. Как устанавливаются критерии риска для поддержки последовательной интерпретации и применения при оценке уровня риска? Насколько они эффективны для поддержки понимания и рассмотрения вероятности и последствий рисков?

23. Как выделяются ограничения и влияния, связанные с информацией и доказательствами, используемыми при оценке риска?

24. Как выявляются и оцениваются взаимозависимости между рисками или возможными комбинациями событий («риски-домино»).

25. Насколько динамичной является оценка рисков и рассмотрение мер по их снижению, чтобы отразить новые или изменяющиеся риски или операционную эффективность?

29. Как определяются и сообщаются характер, источник, формат и периодичность информации, необходимой для поддержки мониторинга управления рисками и внутреннего контроля?

30. Как новые и меняющиеся основные риски выявляются и эскалируются четко, легко и быстро, когда это необходимо?

31. Насколько всесторонней, информативной и скоординированной является деятельность по обеспечению уверенности в достижении целей и в поддержке эффективного управления рисками?

32. Как раскрытие информации об управлении рисками и внутреннем контроле способствует годовому отчету является справедливым, сбалансированным и понятным?

## Постоянное улучшение

33. Как оцениваются политики, программы и проекты для извлечения уроков из опыта? Как систематически извлекаются уроки из прошлых событий?
34. Как периодически оценивается зрелость управления рисками для выявления областей, требующих улучшения? Является ли точка зрения последовательной для разных частей или уровней организации?
35. Как выявляются, расставляются приоритеты, реализуются и контролируются возможности улучшения?

## Приложение 4 – Примеры категорий рисков



**Стратегические риски** – Риски, связанные с определением и реализацией стратегии, которая плохо определена, основана на ошибочных или неточных данных или не обеспечивает выполнение обязательств, планов или целей из-за меняющейся макросреды (например, политической, экономической, социальной, технологической, окружающая среда и изменения в законодательстве).

**Риски управления** – Риски, возникающие из-за неясных планов, приоритетов, полномочий и ответственности и/или неэффективного или несоразмерного надзора за принятием решений и/или исполнением.

**Операционные риски** – Риски, возникающие из-за неадекватных, плохо спроектированных или неэффективных/неэффективных внутренних процессов, приводящих к мошенничеству, ошибкам, ухудшению обслуживания клиентов (качество и/или количество услуг), несоответствию требованиям и/или низкому соотношению цены и качества.

**Правовые риски** – Риски, возникающие в результате ошибочной сделки, предъявления претензии (включая защиту от претензии или встречного иска) или какого-либо другого правового события, которое приводит к ответственности или другим убыткам, или неспособности принять надлежащие меры для выполнения правовых или нормативных требований. или для защиты активов (например, интеллектуальной собственности).

**Имущественные риски** – Риски, возникающие из-за недостатков имущества или плохо спроектированного или неэффективного/неэффективного управления безопасностью, что приводит к несоблюдению требований и/или причинению вреда и страданий сотрудникам, подрядчикам, пользователям услуг или населению.

**Финансовые риски** – Риски, возникающие из-за ненадлежащего управления финансами в соответствии с требованиями и финансовыми ограничениями, что приводит к плохой отдаче от инвестиций, неспособности управлять активами/пассивами или получать оптимальное соотношение цены и качества за счет задействованных ресурсов и/или несоответствующей финансовой отчетности.

**Коммерческие риски** – Риски, возникающие из-за недостатков в управлении коммерческими партнерствами, цепочками поставок и контрактными требованиями, что приводит к плохой работе, неэффективности, низкому соотношению цены и качества, мошенничеству и/или невыполнению бизнес-требований/целей.

**Люди рискуют** – Риски, возникающие из-за неэффективного руководства и вовлеченности, неоптимальной культуры, ненадлежащего поведения, отсутствия достаточных мощностей и возможностей, забастовок и/или несоблюдения соответствующего трудового законодательства/кадровой политики, что может отрицательно сказаться на производительности.

**Технологические риски** – Риски, возникающие из-за того, что технология не предоставляет ожидаемых услуг к неадекватной или несовершенной разработке и производительности системы/процесса или недостаточной отказоустойчивости.

**Информационные риски** – Риски, связанные с неспособностью предоставить надежные, подходящие и надлежащие данные/информацию и использовать данные/информацию в полной мере.

**Риски безопасности** – Риски, связанные с неспособностью предотвратить несанкционированный и/или неправомерный доступ к имуществу и информации, включая кибербезопасность и несоблюдение требований Общего регламента по защите данных.

**Риски проекта/программы** – Риски, которые изменяют программы и проекты, не согласуются со стратегическими приоритетами и не обеспечивают успешного и безопасного выполнения требований и предполагаемых преимуществ в плане времени, затрат и качества.

**Репутационные риски** – Риски, возникающие в результате неблагоприятных событий, включая нарушения этических норм, отсутствие устойчивости, систематические или повторяющиеся сбои, низкое качество или отсутствие инноваций, приводящие к ущербу для репутации и/или разрушению доверия и отношений.

Неспособность управлять рисками в любой из этих категорий может привести к финансовым, репутационным, юридическим, нормативным, безопасным, экологическим последствиям, последствиям для сотрудников, клиентов и операционной деятельности.

# Приложение 5 – Определения и Поддерживающий Концепции

**Управление**<sup>[2]</sup> это система, с помощью которой организации направляются и контролируются. Он определяет ответственность, отношения и распределение прав и обязанностей между теми, кто работает с организацией и в ней, определяет правила и процедуры, с помощью которых достигаются цели организации. устанавливаются и обеспечивают средства для достижения этих целей и мониторинга эффективности. Это включает создание, поддержку и надзор за системой управления рисками.

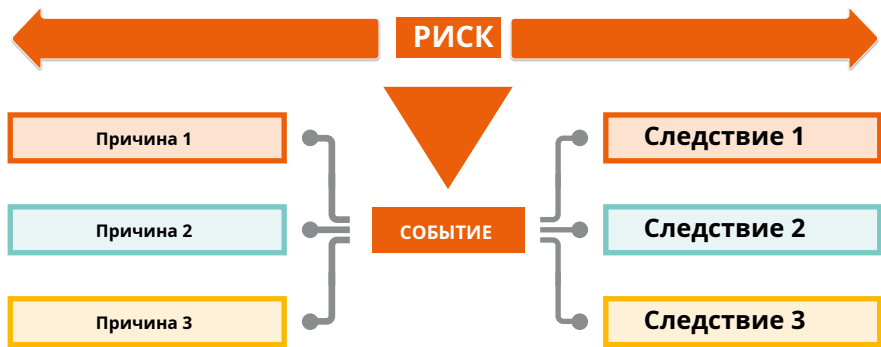
**Управление рисками** это скоординированные действия, разработанные и осуществляемые для управления рисками и осуществления внутреннего контроля в организации.

**Риск** это влияние неопределенности на цели. Риск обычно выражается в терминах причин, потенциальных событий и их последствий:

- **Апричина** является элементом, который сам по себе или в сочетании может привести к возникновению риска;
- **Ансобытие** это возникновение или изменение набора обстоятельств и может быть чем-то, что ожидается, но не происходит, или чем-то, что не ожидается, но происходит. События могут иметь множество причин и последствий и могут влиять на множество целей;
- **в последствия** если событие произойдет – последствия – это результат события, влияющего на цели, которые могут быть определенными или неопределенными, могут оказывать положительное или отрицательное прямое или косвенное воздействие на цели, могут выражаться качественно или количественно и могут нарастать посредством каскадных и кумулятивных эффектов.

8 Цели могут иметь различные аспекты и категории, охватывающие эффективные и результативные операции, финансовую и нефинансовую отчетность, а также соблюдение законов и нормативных актов, и могут применяться на разных уровнях.

Констатация рисков: причины, события и последствия



При указании рисков следует соблюдать осторожность, чтобы не заявлять о последствиях, которые могут возникнуть, как о самих рисках, т. е. не указывать симптомы без их причины (причин). В равной степени следует проявлять осторожность, чтобы избежать определения рисков с помощью заявлений, которые являются просто обратными целями, т.е. неспособностью достичь намеченного результата/результата.

Организации обычно оценивают последствия, используя комбинацию критериев, которые обычно включают финансовые, репутационные, юридические, нормативные, безопасность, защиту, окружающую среду, сотрудников, клиентов и операционные последствия. Используемые критерии должны быть динамичными и должны периодически пересматриваться и при необходимости изменяться. Шкалы должны обеспечивать значимую дифференциацию для целей ранжирования и определения приоритетов на основе присвоения значений каждому риску с использованием определенных критериев.

При присвоении рейтинга последствий риску следует присвоить рейтинг самому высокому, наиболее вероятному наихудшему сценарию.

Процесс анализа риска определяет уровень риска на основе оценки *вероятности* возникающем риске и последствиях, если событие произойдет. Вероятность — это оценка того, что происходит, независимо от того, определено ли оно, измерено или определено объективно или субъективно, качественно или количественно, и описано с использованием общих терминов или математически (например, вероятность или частота в течение заданного периода времени).

Анализ рисков также должен учитывать:

- уровни чувствительности и достоверности на основе имеющейся информации;
- **СЛОЖНОСТЬ И СВЯЗНОСТЬ;**
- факторы времени и волатильность; и
- эффективность существующего внутреннего контроля.

*Внутренний контроль* представляет собой динамическую и итеративную структуру процессов, политик, процедур, действий, устройств, практик или других условий и/или действий, которые поддерживают и/или изменяют риск. Внутренний контроль пронизывает и неотъемлемо от того, как организация работает, и на него влияют культурные и поведенческие факторы.

В тех случаях, когда требуются дополнительные действия для приведения уровня риска в соответствие с характером и степенью, которую организация готова предпринять для достижения своих целей, организация должна выбрать, разработать и внедрить варианты устранения риска путем предотвращения, директивного, детективного и/или корректирующие средства управления, которые управляют рисками до приемлемого уровня. Они могут быть ручными или автоматизированными. Это включает в себя итеративный процесс:

- планирование и осуществление внутреннего контроля;
- оценка эффективности внутреннего контроля;
- принятие решения о приемлемости характера и степени оставшегося риска после внедрения средств внутреннего контроля; и
- если это неприемлемо, пересмотрите варианты и при необходимости предпримите дальнейшие действия.

Внутренний контроль, даже если он тщательно разработан и реализован, может не дать запланированных или ожидаемых результатов. Внутренний контроль также может создавать новые риски, которыми необходимо управлять.

*гарантия* общий термин для обозначения уверенности, которая может быть получена на основе объективной информации об успешном проведении деятельности, эффективной и действенной структуре и функционировании внутреннего контроля, соблюдении внутренних и внешних требований, а также предоставлении пронизательной и достоверной информации для поддержки принятия решений. -изготовление. Уверенность уменьшается, когда есть неопределенность в отношении целостности информации или лежащих в ее основе процессов.

## Приложение 6 – Рекомендации

Идентификатор	Описание
1	BS ISO 31000:2018(E) – Управление рисками. Руководство
2	Кодекс корпоративного управления для ведомств центрального правительства <a href="https://www.gov.uk/government/publications/corporate-governance-code-for-central-government-departments">https://www.gov.uk/government/publications/corporate-governance-code-for-central-government-departments</a>
3	Управление государственными деньгами – Раздел 4 Управление и управление <a href="https://www.gov.uk/government/publications/managing-public-money">https://www.gov.uk/government/publications/managing-public-money</a>
4	Управление государственными деньгами – Приложение 4.3 Риск
5	Бюджет 2018: 2.18 Обзор баланса – <a href="https://www.gov.uk/government/publications/budget-2018-documents/budget-2018">https://www.gov.uk/government/publications/budget-2018-documents/budget-2018</a> и Разумное отношение к интеллектуальной собственности и нематериальным активам <a href="https://www.gov.uk/government/publications/getting-smart-about-intellectual-property-and-intangible-assets">https://www.gov.uk/government/publications/getting-smart-about-intellectual-property-and-intangible-assets</a>
6	Руководство центрального правительства по экспертизе и оценке - Зеленая книга <a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/685903/The_Green_Book.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/685903/The_Green_Book.pdf</a>
7	Инструментарий будущего предоставляет руководство по сканированию горизонта и описывает, как можно использовать сценарии для дальнейшего изучения возникающих рисков. <a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf</a>
8	Национальная оценка рисков (NRA) — стратегический инструмент среднесрочного планирования, который фиксирует примеры гражданских чрезвычайных ситуаций, которые могут вероятно повлиять на Великобританию в пределах ее территориальных границ, и должен использоваться для обоснования комплексных решений по управлению чрезвычайными ситуациями.
9	Принципы управления рисками для населения <a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191518/Managing_risks_to_the_public_appraisal_guidance.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191518/Managing_risks_to_the_public_appraisal_guidance.pdf</a>
10	ISO 31010:2009 является вспомогательным стандартом для BS ISO 31000 и предоставляет руководство по выбору и применению систематических методов оценки рисков.
11	Руководство по проведению анализа качества для правительства – The Aqua Book <a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/416478/aqua_book_final_web.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/416478/aqua_book_final_web.pdf</a>
12	Справочник по аутсорсингу - Руководство центрального правительства по решениям об аутсорсинге и заключению контрактов <a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/780361/20190220_OutourcingPlaybook_6.5212.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/780361/20190220_OutourcingPlaybook_6.5212.pdf</a>
13	Руководство по оценке – The Magenta Book <a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220542/magenta_book_combined.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220542/magenta_book_combined.pdf</a>
14	Справочник Комитета по аудиту и обеспечению рисков казначейства Ее Величества, март 2016 г. <a href="https://www.gov.uk/government/publications/audit-committee-handbook">https://www.gov.uk/government/publications/audit-committee-handbook</a>
15	Стандарты внутреннего аудита государственного сектора <a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/641252/PSAIS_1_April_2017.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/641252/PSAIS_1_April_2017.pdf</a>
16	Международные стандарты аудита - ISA 315 и 610

