

**ВАСИЛИЙ КУДРИН**

# **Перспективы развития контрольных функций до 2020-2022 г.г.**

01.12.2016



## **Тезисы и структура рассмотрения**

- **Тенденции развития: риск-менеджмент, внутренний контроль и аудит, комплаенс, корпоративное управление**
  - **Изменения инфраструктуры АКРК (GRC)**
  - **Формирование профессии и инициация новых профессий**
- 
- **«Что делать» в связи с новыми тенденциями?**
  - **Новые навыки и фокус внимания для развития**

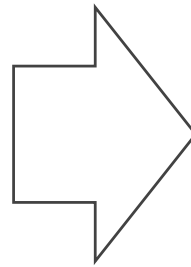
## **Рассматриваемые тенденции на ближайшие 5 лет**

- 1) Возрастание регулятивных требований**
- 2) Устранение организационной сложности и развитие риск-культуры**
- 3) Влияние технологий машинного обучения и развитие искусственного интеллекта**
- 4) Gig-экономика труда**
- 5) Эволюционный выбор: риски потерь или возможности, операционная эффективность**
- 6) Смена парадигмы предприятия и финансовой инфраструктуры, крауд-технологии**
- 7) Отношение к мошенничеству, игровая культура, изменение подходов к борьбе с коррупцией**
- 8) Риски в эпоху сингулярности**

# 1. Возрастание регулятивных требований

## Причины и перспективы

- Рост волатильности и непредсказуемости, проблемы в банковском секторе
- Выгоды для государства очевидны: инструменты регулирования без вмешательства в бизнес-процессы
- Регулирование риск-менеджмента в бизнесе – подход к управлению системным риском на национальном уровне
- Обсуждение Basel IV
- Значимое развитие комплаенс-функций



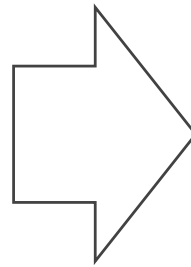
## Что делать?

- Изучение международного опыта и дискуссий
- Отслеживание активности государства в области GRC
- Участие в рабочих группах, организуемых государством
- COMPLIANCE, основанный на принципах
- Эта тенденция изначально включает автоматизацию и роботизацию, требуется готовность (роль интерпретатора)

## 2. Устранение организационной сложности и развитие риск-культуры

### Причины и перспективы

- Зыкрытие «терминов» «подразделениями» - мало осознанности
- Противодействие росту издержек
- Проблемы с координацией, устранение конфликтов
- Необходимо учитывать масштаб, зрелость и цели организации
- Некоторые задачи временны, решение ряда задач проектным подходом
- Возможности автоматизации, роботизации



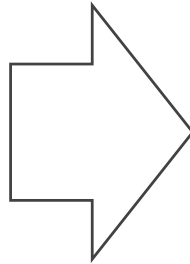
### Что делать?

- Пересмотр организационных структур, устранение дублирования
- Отказ от подхода развертывания «подразделений» к подходу по развитию риск-культуры
- Формирование стратегий по уровням зрелости
- Предложение менеджменту использования риск-ориентированного подхода в снижении издержек
- Внедрение проектной занятости в подразделениях
- Обучение, самооценки рисков и контролей на корпоративном уровне
- Автоматизация на основе GRC-приложений

### 3. Машинное обучение и искусственный интеллект

#### Причины и перспективы

- Роботы оказались не те
- Кибер-безопасность и управление кибер-рисками – рост значимости очевиден, но это эволюционная ветвь не для человека будущего
- Уже сегодня многие GRC-специалисты исполняют роль интерпретаторов
- Трудовая перегруженность при сохранении подходов
- Использование «больших данных» для прогнозной роли
- Риски потери знаний компаниями



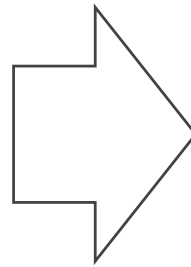
#### Что делать?

- Формирование разных ветвей у профессии
- Выбор своей роли: если эта роль «безопасника», надо улучшать своей IT-резюме
- Диагностика модели кибер-безопасности
- Перевод роли интерпретаторов на сотрудников
- Если компания использует «большие данные», изучение возможностей для прогнозирования рисков
- Внедрение планов по обеспечению преемственности

## 4. Gig-экономика

### Причины и перспективы

- Кризис(ы) и потребности в сокращении издержек
- Рост технологий поиска и подбора (sourcing): социальные сети
- Ценность конфиденциальности быстро падает, растет значимость скорости пользования новыми знаниями
- Рост процента gig-занятости в GRC
- Касается как задач, связанных с проверками, так и задач, связанных с развитием
- Риски потери знаний компаниями



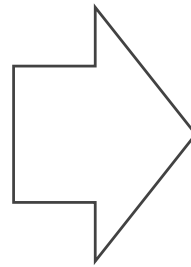
### Что делать?

- Пересмотр структуры издержек и модели in-house vs. gig для разных задач
- Открытое внедрение проектной занятости для ролей, по которым трудно установить KPI, привязанный к финансовым результатам
- Внедрение проектных задач в работу in-house департаментов
- Вхождение специалистов в gig-сети
- Спрос на «мобильные команды»
- Внимание вопросам преемственности
- Включение инструментов quality assurance (отслеживание качества)

# 5. Риски потерь или возможности, операционная эффективность

## Причины и перспективы

- Проверки, направленные в будущее, а не в прошлое
- Спрос на прогнозную роль (insight)
- Ожидание от GRC-функций доказательств в создании стоимости
- Требования о сокращении издержек при сохранении или даже росте бизнеса
- Спрос на поиск возможностей



## Что делать?

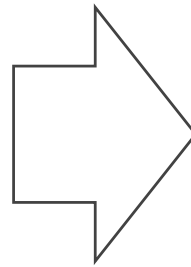
- Расширение прогнозной роли для внутреннего аудита (аудит контроля над рисками как будущими событиями)
- Интеграция со стратегией
- Доработка системы KPI для специалистов GRC, поиск моделей, близких к фронт- и мидл-офису
- Измерение, направленное на определение времени (time impact), при оценке рисков (скорость наступления события)
- Пересмотр модели отчетности внутреннего аудита и других контрольных функций
- Включение рисков упускаемых возможностей в модели оценки рисков



## 6. Смена парадигмы предприятия и финансовой инфраструктуры, крауд-технологии

### Причины и перспективы

- Усиление регулирования в банковской сфере
- Новые представители финансового сектора (МФО, p2p-кредитование и др.)
- Развитие крауд-сорсинга и крауд-фандинга, меняется понятие предприятия
- Использование сетевых и других новых технологий для привлечения инвестиций, крауд-лендинг и -инвестинг
- Развитие блокчейн и других направлений финтех



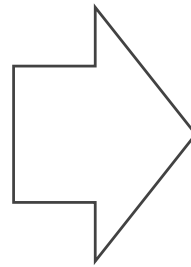
### Что делать?

- Фокус на развитие GRC в предприятия среднего размера бизнеса
- Направленность на обеспечение сохранности сформированного бизнеса или инвестиций
- Возможности gig-экономики снижают издержки
- Роль государства (методические указания, риск-ориентированный контроль, плюс холдинговые инициативы)
- Привлечение со-инвесторов требует создание определенного GRC-кода (правил поведения)
- Возможен ли крауд-аудит или крауд-оценка рисков?

## 8. Отношение к мошенничеству, игровая культура, изменение подходов к борьбе с коррупцией

### Причины и перспективы

- Что-то новое не есть мошенничество
- Неэффективное законодательство и практика применения, непрозрачная система
- Противодействие коррупции, мошенничеству как «действие против действия» далеко неэффективно
- Коррупционные модели, как правило, на шаг впереди
- Развитие игровых моделей микроэкономики
- Рассмотрение многих проблем в разрезе теории игр



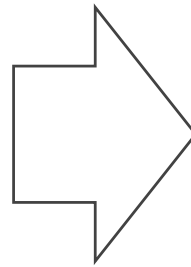
### Что делать?

- Открытость и интерес к инновациям, подтверждаемых массовым интересом
- Изучение психологии обмана
- Интегрированная оценка рисков мошенничества и коррупции
- Использование теории игр в дизайне бизнес-процессов
- Самооценка рисков и контролей мошенничества по бизнес-процессам (рабочие группы, смежные направления)

## 9. Риски в эпоху сингулярности

### Причины и перспективы

- Предсказуемость падает
- Мы уже живем в эпоху (технологической) сингулярности, при этом у каждого свой предел
- Информационные войны и информационная нагрузка
- Незнание или нежелание получить знание не оправдывает невозможность предсказания (выявления рисков)
- Число «черных лебедей» растет, но, как правило, сегодня «черные лебеди» – это сбывшиеся прогнозы, ранее считавшиеся маловероятными



### Что делать?

- Влияние волатильности будет нарастать, но не настолько, чтобы отказаться от управления рисками
- Учет макроэкономических и политических рисков в оценке рисков
- Оценка степени влияния данных рисков на развитие GRC
- Переход GRC-функций из бэк-офиса во фронт-офис, фактически «управление рисками» в финансовых институтах уже должно быть в мидл-офис

# Контактная информация

---

**Кудрин Василий (CIA, CCSA, CFE)**

**Партнер**

Руководитель группы по GRC-услугам:

- Корпоративное управление
- Управление рисками и внутренний контроль
- Внутренний аудит
- Противодействие мошенничеству, комплаенс

e-mail: [www@kudrin.ru](mailto:www@kudrin.ru)

[vv.kudrin@vneshaudit.ru](mailto:vv.kudrin@vneshaudit.ru)

тел: +7(985)9705654