

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-63>

УДК 336

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ COSO: ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ

COSO RISK MANAGEMENT FRAMEWORK: EVOLUTION AND TRANSFORMATION

Приказюк Наталія Валентинівна

доктор економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7813-8590>

Мендрик Діана Євгеніївна

студентка II курсу магістратури,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8956-9927>

Prukazyk Nataliia, Mendryk Diana

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті висвітлено результати аналізу моделі COSO та публікаційних джерел стосовно даного стандарту. Проаналізовано погляди іноземних науковців на ефективність та доцільність імплементації стандарту COSO організаціями. Виявлені та представлені еволюційні етапи моделі COSO, надано їх характеристики. Виокремлено особливості та основні характеристики моделі (COSO II та «сучасної» моделі), визначено і проаналізовано можливості й обмеження, при імплементації моделі COSO.

Ключові слова: стандарт COSO, модель COSO, ризик, оцінка ризиків, управління ризиками, внутрішній контроль.

В статье освещены результаты анализа модели COSO и публикационных источников по данному стандарту. Проанализированы взгляды иностранных ученых на эффективность и целесообразность имплементации модели COSO организациями. Выявлены и представлены эволюционные этапы модели COSO, поданы их характеристики. Выделены особенности и основные характеристики модели (COSO II и «современной» модели), определены и проанализированы возможности и ограничения, при имплементации модели.

Ключевые слова: стандарт COSO, модель COSO, риск, оценка рисков, управление рисками, внутренний контроль.

The main purpose of writing this article is to study and analyze the COSO framework as well as published papers about this standard. The views of foreign scientists on the effectiveness and appropriateness of the implementation of the COSO framework by organizations are analyzed. The features and main characteristics of the model are highlighted, the possibilities and limitations contained by the implementation of the COSO framework are identified and analyzed. The features of the evolution and transformation of the model are determined and presented, the stages of the development of the COSO framework are characterized. Thus, four main stages in the evolution of the COSO framework can be distinguished: the first stage from 1985 to 1991 is characterized by the creation of the Committee as such and the beginning of the development of the original COSO framework. Then, in 1992, the Original framework is published, and a period of active use and dissemination begins, which lasted until 2012. In 2013, an improved (compared to the original) framework – COSO II – is released, which takes into account the growing role of non-financial reporting. The development of the “modern” framework continued from 2013 to 2016. The latest model at the moment was presented in 2017. The “modern” COSO framework is analyzed, its features and characteristics are highlighted main of which are: taking into account the ever-increasing impact of technology on risk management strategies and approaches; emphasis on the implementation of the risk management function both in strategic planning and in current activities; introduction of a “risk curve”, which demonstrates a new approach to determining and assessing the relationship between high risk and the degree of effectiveness. Thus, a “modern” framework can prevent and manage all of the new-type risks (such as cyber risk, for example). The fact of using COSO as a basis for new documents about internal control proves that COSO implementation is a good option for effective risk management organization, that it has much more opportunities, than limitation. As a result of the study,

it should be noted, that despite some limitations, the COSO framework is definitely a good option for organizations to use, which will allow them to build a rigorous and efficient internal control system. For some entities (such as public sector organizations or start-ups) the application of the COSO framework may be more difficult, but the positive effect of using the framework whatever will be. The limitations, which were mentioned in the article, should take into account in order to ensure the highest efficiency of its application.

Keywords: COSO framework, COSO model, risk, risk assessment, risk management, internal control.

Постановка проблеми. Проблема, пов'язана із управлінням ризиками, є особливо актуальною, оскільки діяльність будь-якої організації безпосередньо пов'язана із певним ризиком – комерційним, виробничим, підприємницьким, фінансовим тощо. Враховуючи це, неможливо обійтись без стратегічного та операційного планування в управлінні ризиками, яке б будувалося на аналізі ризиків та внутрішньому контролю.

В усьому світі модель COSO вважається однією із найкорисніших та найпопулярніших літературних джерел в контексті управління ризиками. Експерт з управління ризиками Меттью Лейтч в одній зі своїх статей пише: «Мені не спадає на думку жоден документ, який би мав більший вплив на роздуми про внутрішній контроль, ніж модель COSO» [1].

Практика демонструє, що велика кількість компаній по всьому світу впровадили модель COSO як базис ризик-менеджменту для досягнення таких цілей як ефективність та продуктивність операцій, надійність фінансової звітності, забезпечення дотримання законів та правил, а також здатність запобігати та управляти ризиками.

Таким чином, впровадження моделі COSO дозволяє організаціям будувати стійкі та ефективні системи внутрішнього контролю. Наша мотивація для вибору саме моделі COSO полягає в тому, щоб краще зрозуміти, як ця система може розвивати процеси управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базис моделі управління ризиками COSO відображений у редакціях Положень Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвея. Дослідженню теоретичних та практичних засад моделі управління ризиками COSO, перспектив її використання присвячено праці зарубіжних вчених Д. Дікінса, Дж. Кунса, М. Лейтч, Д. Мінолі, Б. Нокко, М. О'Хара, Дж. Рейша, Р. Штульца та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогоднішній день у вітчизняній літературі існує брак інформації щодо моделі COSO, аналіз такої фактично відсутній, що значно ускладнює процес імплементації моделі в практичну діяльність органі-

зації. Детальний аналіз моделі COSO послугує каталізатором поширення її використання як у практичному, так і в науковому розрізі.

Метою даної статті є комплексний аналіз моделі COSO, виявлення та представлення еволюції та трансформації моделі COSO, виокремлення можливостей та обмежень, які виникають при впровадженні моделі в практичну діяльність організації (у систему ризик-менеджменту організації).

Виклад основного матеріалу дослідження. Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) – COSO був заснований у 1985 р. за підтримки Національної комісії з питань шахрайства у сфері фінансової звітності (Комісія Тредвей) через сумнівну практику фінансування корпоративних політичних кампаній та корумповану зарубіжну практику в середині 1970-х [2].

Фактично з 1985 року розпочалася робота оригінальної моделі управління ризиками COSO, яка в подальшому еволюціонувала у відповідності до виникаючих змін і нових викликів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Загалом модель COSO пройшла у своєму розвитку певну трансформацію. Графічно цей процес представлено на рис. 1.

Оригінальна модель COSO (COSO I) була опублікована в 1992 році у звіті "Внутрішній контроль: інтегрована структура", таким чином забезпечуючи інноваційну систему визначення та стандартизації внутрішнього контролю.

Загалом стандарт COSO – це загальна модель внутрішнього контролю, за допомогою якої компанії-виконавці та організації, включаючи банки, можуть оцінювати власні системи ризик-менеджменту.

Структура COSO дозволяє організаціям краще передбачити ризик, тим самим дозволяючи його запобігти, а також зрозуміти, що зміни створюють можливості, а не просто потенціал для кризи.

Можна виокремити фундаментальні принципи внутрішнього контролю, відповідно до стандарту COSO:

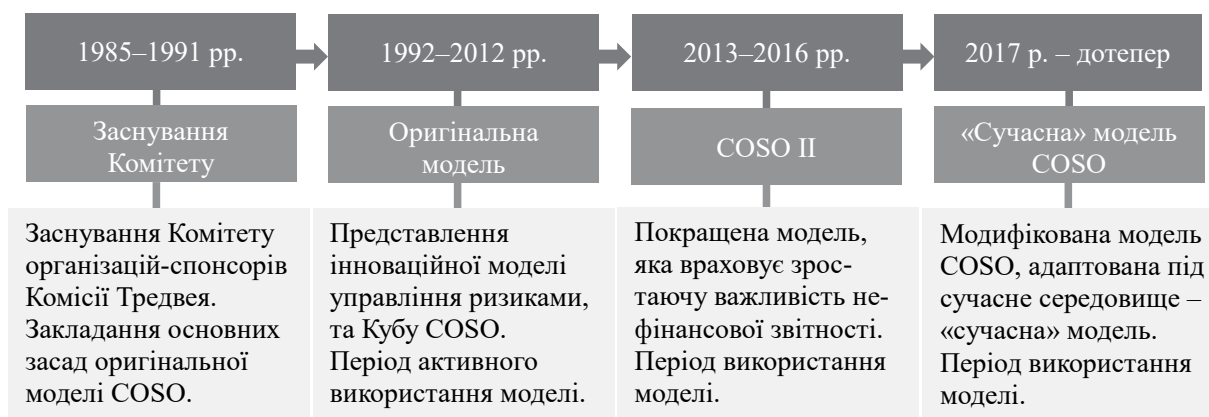


Рис. 1. Еволюція та трансформація моделі управління ризиками COSO

Джерело: розроблено авторами

– основною метою внутрішнього контролю є підтримка організації в досягненні її цілей;

– внутрішній контроль – це процес, а не одноразова діяльність. Це засіб для досягнення цілей, а не ціль самоціль;

– внутрішній контроль може забезпечити високу (проте не абсолютну) впевненість керівництву організації, що цілі будуть досягнуті.

У 2013 році була представлена покращена, в порівнянні з початковою версією, модель COSO (COSO II), в якій Комісія Тредвей врахувала зростаючу важливість нефінансової звітності.

У моделі COSO II Система внутрішнього контролю складається з п'яти компонентів:

- середовище управління;
- оцінка ризику;
- контрольна діяльність;
- інформація та комунікація;
- моніторинг.

Взаємозв'язок між загальними цілями внутрішнього контролю та його п'ятьма компонентами відображений на кубі COSO II (рис. 2). Даний графік представляє прямий взаємозв'язок між загальними цілями організації (ціллю) та п'ятьма компонентами внутрішнього контролю (засобами).

Графік демонструє наступне: три основні цілі внутрішнього контролю – це верхня грань, п'ять його компонентів – горизонтальні лінії, а ієрархічні рівні організації відображені на боковій грані.

Таким чином, зрозуміло, що кожний компонент внутрішнього контролю повинен відповідати кожній меті організації та кожному ієрархічному рівню (наприклад, відділам).

Тобто, попри те, що внутрішній контроль є єдиним процесом, він складається з незалежних елементів. Іншими словами, внутрішній

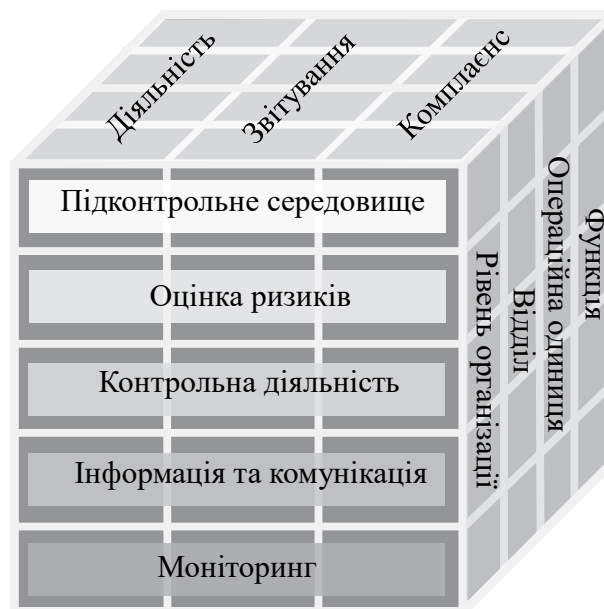


Рис. 2. Куб COSO II

Джерело: складено авторами на основі [3]

контроль для одного відділу або цілі може працювати ефективно, а для інших цілей чи відділу він може не підходити та бути неефективним.

Тому системи внутрішнього контролю можуть сильно відрізнятися для кожного суб'єкта, оскільки конкретна юридична особа (підприємство, некомерційна організація або навіть державна установа) має впроваджувати індивідуалізовані компоненти внутрішнього контролю з урахуванням таких факторів, як:

- характер організації;
- організаційна структура;
- схильність до ризику;
- складність діяльності;
- специфічні чинні норми та правила;
- особливості діяльності.

Наприклад, для невеликої сімейної компанії система внутрішнього контролю буде більш рудиментарною та менш формалізованою, ніж система, впроваджена, наприклад, лістинговою компанією. У випадку лістингової компанії система внутрішнього контролю буде менш складною, ніж, наприклад, у банку через конкретні чинні правила, складності діяльності та його схильності до ризику. Таким чином, банківська установа повинна мати відділ ризиків, який постійно оцінює ризики і дотримується певного адекватного їх рівня.

Оскільки змінюється природа та складність ризиків, з'являються нові ризики очевидним є те, що і система управління ними має змінюватися. Так у вересні 2017 року була представлена Система управління ризиками організації COSO, яка являє собою прогресивний погляд на управління ризиками організації. «Сучасна» модель COSO 2017 підкреслює,

що організаціям необхідно більш стратегічно мислити про те, як управляти нестабільністю, складністю і двозначністю.

Управління ризиками підприємства, засноване на останній редакції стандарту COSO (2017 рік), є сукупністю 20 принципів, організованих у п'ять взаємопов'язаних компонентів, що відповідають життєвому циклу бізнесу (рис. 3). Ця структура дозволяє більш зрозуміло ідентифікувати та розуміти ризики в контексті організації.

В управлінні та культурі передбачається, що управління задає лад організації, підкреслюючи важливість управління ризиками підприємства та встановлюючи обов'язки по нагляду за ними. В свою чергу культура відноситься до етичних цінностей, бажаної поведінки та розуміння ризику в організації.

Стратегія та визначення завдань передбачає управління ризиками організації, страте-



Рис. 3. Компоненти та принципи моделі COSO II

Джерело: розроблено авторами на основі [4]

гія та визначення цілей функціонують разом в процесі стратегічного планування. Встановлюється схильність до ризику та узгоджується зі стратегією, яка здійснюється на практиці через бізнес-цілі та фактично слугує основою для виявлення, оцінки та реагування на ризику.

Щодо продуктивності, то необхідно визначити та оцінити ризику, які можуть вплинути на досягнення стратегії та бізнес-цілей. При цьому, ризику мають пріоритет по ступені серйозності в контексті схильності до ризику. Далі організація обирає заходи реагування на ризику та аналізує портфель ризиків, який вона прийняла.

Огляд та ревізія визначає ефективність внутрішнього контролю. Аналізуючи результати діяльності, організація може розглянути, наскільки добре функціонують компоненти управління ризиками на підприємстві з часом, які перегляди та зміни необхідні.

Компонента «Інформація, комунікація та звітування» акцентує увагу на тому, що в процесі управління ризиками організації необхідним є безперервний процес обміну інформації як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел та її подальша циркуляція по всім ієрархічним структурам.

П'ять компонентів оновленої моделі підтримуються відповідними принципами, які охоплюють всі стадії ризик-менеджменту – від управління до контролю. Дані принципи описують методи, які можна застосовувати з адаптацією під кожну конкретну організацію, незалежно від її розміру, типу або належності до сектору (державний, недержавний). Дотримання цих принципів забезпечить організації розуміння та управління ризиками, пов'язаними із її стратегією та бізнес-цілями.

При цьому модна виділити характерні особливості «сучасної» моделі:

- перетворення еталонного кубу на спіраль, що демонструє еволюцію сприйняття ризик-менеджменту: від сприйняття управління ризиками підприємства як набору інструментів для збереження вартості до використання управління ризиками підприємства як фасилітатора для створення цінностей компанії;

- введення «кивої ризику», яка демонструє новий підхід до визначення та оцінки взаємозалежності між великим ризиком та ступенем ефективності;

- акцентування на впровадженні функції управління ризиками як в стратегічному плануванні, так і в поточній діяльності;

- представлення прикладів імплементації моделі для різних організаційно-правових форм компанії;

- врахування постійно зростаючого впливу технологій на стратегію та підходи до управління ризиками;

- приділення великої уваги культурі компанії для посилення якості та відповідальності за прийняття рішень.

Загалом, така еволюційна варіативність моделі COSO дозволяє організаціям обирати найбільш вдалу для них, або навіть комбінувати декілька моделей, обираючи необхідні компоненти. Середовище діяльності організацій може значно відрізнятись одне від одного – так, наприклад, для невеликої компанії, яка веде свою діяльність у країні, що розвивається, може бути достатнім впровадження частини елементів з перших моделей COSO, щоб забезпечити адекватний рівень управління ризиками. В такому випадку імплементація повної моделі COSO може бути надто широкою та складною.

Як було зазначено раніше, стандарт COSO сильно вплинув на формування та розвиток поняття і основних засад внутрішнього контролю. Стандарт COSO постійно цитується та перефразується в документах по контролю та управлінню ризиками для різноманітних секторів та став фактичним стандартом для контролю за фінансовою звітністю завдяки інтерпретації в Законі Сарбейнза-Окслі.

У зв'язку з тим, що структура COSO визначає важливість інформації (а особливо її якості та своєчасності) і комунікацій, виявляються всі істотні ризику, для яких встановлюються моніторинг, контроль і управління. Такий підхід пояснює ефективність і популярність моделі COSO.

Значною перевагою моделі є можливість її адаптування для бізнесу абсолютно різних масштабів – як для старт-апу так і для розвинених компаній (як ТНК, наприклад). Проте слід зазначити, що керівники відділів або підрозділів в організаціях можуть сприймати Систему внутрішнього контролю COSO як занадто широку або громіздку для застосування в їх конкретній діяльності – це є одним із існуючих обмежень застосування моделі.

Ще одним недоліком є відсутність детальних інструкцій щодо імплементації стандарту в нещодавно створені організації (для імплементації COSO II). Брак інформації може ускладнити процес застосування моделі на практиці.

Слід підкреслити, що однією з переваг та відмінностей моделі COSO від решти підходів управління ризиками є особливий підхід до сприйняття ризиків.

Відповідно до останньої редакції стандарту COSO (2017), ризик не варто сприймати та розглядати лише як потенційне обмеження або виклик при розробці реалізації стратегії. Зміни, що лежать в основі ризику, та реакція організації на ризик створює стратегічні можливості та ключові можливості диференціації [4]. Тобто ризики слід розглядати не лише як загрозу, а й як можливість.

Особливість обмежень моделі COSO в тому, що вони є не загальними, індивідуальними для кожної організації та загалом їх можна мінімізувати, якщо впроваджувати модель COSO адаптовано – а саме таке впровадження рекомендує Комісія Тредвея.

У свою чергу, можливості, які відкриваються організаціям після впровадження моделі COSO забезпечують не лише ефективне управління ризиками, але і допомагають досягати поставлених цілей.

Висновки. Встановлено, що «сучасна» модель управління ризиками COSO сформувалася не одразу, основні засади Оригінальної моделі COSO були закладені ще в 1985 році після заснування Комітету. Розробка моделі тривала близько семи років, після чого була офіційно представлена в 1992 році. Далі модель розпочала свою еволюцію та трансформацію, у відповідності до змін в природі ризиків та загальних економічних тенденцій. У 2013 році була опублікована покращена, у порівнянні з оригіналь-

ною, модель, яка враховувала зростаючий вплив нефінансової звітності. З 2013 року розпочалася наступна модифікація моделі, яка б враховувала роль технологій на розвиток ризиків та управління ними. Так в 2017 році була представлена «сучасна» модель COSO, яка має принципово нові характеристики – значна увага приділяється культурі компанії, зроблений акцент на необхідності контролю та управління ризиками в поточній діяльності так само, як і в стратегічній. Вагомою перевагою моделі є врахування зростаючого впливу технологій на розвиток ризик-менеджменту в цілому. Впровадження даної моделі дозволяє управляти навіть новими типами ризиків (наприклад, кіберризик), що є особливо актуальним в період діджиталізації.

Підводячи підсумок, необхідно підкреслити, що, незважаючи на деякі обмеження, модель COSO, безумовно, доцільною для використання організаціями, що дозволить їм створити стійку та ефективну систему внутрішнього контролю та ризик-менеджменту. Так, для деяких суб'єктів (таких, як організації державного сектору або стартапи) застосування системи COSO може бути складнішим, але позитивний ефект від використання такої структури буде всеодно. Обмеження, згадані вище, слід врахувати, щоб забезпечити найвищу ефективність його застосування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Leitch M. Why the COSO Frameworks Need Improvement / Leitch // IRMI. 2005. URL: <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/why-the-coso-frameworks-need-improvement>
2. Офіційний веб-сайт Комісії Тредвея [COSO]. URL: <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], Internal Control – Integrated Framework – Executive Summary / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. 2013. URL: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance – Executive Summary / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. 2017. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
5. Kouns, J. Information Technology Risk Management in Enterprise Environments: A Review of Industry Practices and a Practical Guide to Risk Management Teams / J. Kouns, D. Minoli. 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/290912733_Information_Technology_Risk_Management_in_Enterprise_Environments_A_Review_of_Industry_Practices_and_a_Practical_Guide_to_Risk_Management_Teams

REFERENCES:

1. Leitch, M. (2005). Why the COSO Frameworks Need Improvement. Retrieved from IRMI. Access: <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/why-the-coso-frameworks-need-improvement>
2. Official website of Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. Access: <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>

3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (May 2013). Internal Control – Integrated Framework – Executive Summary. Access: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (June 2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance – Executive Summary. Access: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

5. Kouns, J., & Minoli, D. (2011). Information Technology Risk Management in Enterprise Environments: A Review of Industry Practices and a Practical Guide to Risk Management Teams. John Wiley & Sons. Access: https://www.researchgate.net/publication/290912733_Information_Technology_Risk_Management_in_Enterprise_Environments_A_Review_of_Industry_Practices_and_a_Practical_Guide_to_Risk_Management_Teams