МАКАРОВА ВАСИЛИСА АЛЕКСАНДРОВНА,

КОРНИЕНКО ОЛЬГА ЮРЬЕВНА

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО РИСК МЕНЕДЖМЕНТА

Второе издание

Санкт-Петербург

2015

УДК 33
ББК 65

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета
Кудрявцев Андрей Алексеевич

кандидат экономических наук, заместитель директора Санкт-Петербургского филиала АО "Россельхозбанк"
Власенко Иван Александрович

Корниенко О.Ю., Макарова В.А. **Актуальные вопросы оценки эффективности корпоративного риск менеджмента:** Монография / О.Ю. Корниенко, В.А. Макарова. Изд. 2-е, дополненное.– СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015.-279 с.

IBSN 978-5-9903319-3-8

Монография содержит результаты исследования в области оценки эффективности корпоративного риск менеджмента. Методы управления рисками компании непрозрачны, поэтому факт наличия системы риск-менеджмента зачастую не повышает инвестиционной привлекательности бизнеса. Основной целью монографии является выявление ключевых факторов эффективности риск менеджмента компании, формирование эффективной организационной модели управления рискам, позволяющих, во первых – обеспечить надежную защиту компании от непредвиденных потерь, во вторых – сделать риск менеджмент инструментом создания стоимости фирмы, а в целом - повысить инвестиционную привлекательность бизнеса. В монографии на фоне представительного теоретического обзора научной литературы ведущих исследователей в области риск менеджмента и внутреннего контроля, представлены разработанные авторами методы оценки эффективности существующих механизмов по управлению рисками, представлен алгоритм оценки экономической и инвестиционной привлекательности риск менеджмента, даны рекомендации по организации внутрифирменного контроля как инструмента обеспечивающего согласованность индивидуальных и корпоративных интересов фирмы. Большинство выводов и положений подтверждено эмпирическими расчетами. Настоящая монография предназначена для студентов, аспирантов, преподавателей и научных работников, исследователей, а также специалистов, осуществляющих свою деятельность в области риск менеджмента.

IBSN 978-5-9903319-3-8

УДК 33
ББК 65
© Корниенко О.Ю., 2015
© Макарова В.А., 2015

Оглавление

Введение 5

Глава I. Риск-ориентированная модель управления современной корпорацией 7

Эволюция развития науки риск менеджмента 8

Наиболее распространенные мировые стандарты риск менеджмента 12

Особенности применения стандартов риск-менеджмента в России 17

Интеграция риск менеджмента в корпоративное управление. 20

Практическая модель интеграции риск менеджмента в управление бизнесом 42

Организационная модель интеграции риск менеджмента и внутреннего корпоративного контроля организации 46

Оценка добавленной стоимости, приносимой риск-менеджментом в компанию. 54

Оценка подверженности компаний видам рисков 62

Распределение функций риск менеджмента по уровням корпоративного управления 69

Оценка затрат, связанных с организацией риск менеджмента в российских компаниях. 71

Глава II. Теоретические основы риск менеджмента. 74

Риски: история становления теории, нормативное регулирование, понятие и классификация 74

Анализ подходов к процессу оценки рисков предприятия 80

Методы идентификации рисков 83

Методы оценки рисков предприятия: классификация и характеристика 84

Анализ воздействия на бизнес (Bisiness Impact Analysis) 85

Анализ дерева событий 86

Анализ «галстук-бабочка» 87

Моделирование методом Монте-Карло 88

Глава III. Оценка эффективности риск менеджмента компании *90*

Теоретические аспекты эффективного управления рисками 90

Оценка экономического результата систем управления рисками 102

Эмпирическое исследование предложенной модели 108

Процессная эффективность риск менеджмента 118

Операционная эффективность риск менеджмента 124

Оценка эффективности управления рисками с позиции стейкхолдеров 137

Эмпирическое исследование предложенной модели 153

Оценка эффективности риск-менеджмента на основе VBM показателей 158
Методика оценки общего рейтинга 165
Глава IV. Внутрифирменный контроль (комплаенс) как инструмент эффективного менеджмента 166
Текущие модели внутрифирменного контроля 166
Доктрина COSO 167
Кодекс Кедбери 172
Закон Сарбейнза-Оксли 173
Концепции внутреннего контроля. 176
Система внутреннего контроля в системе корпоративных интересов 182
Теория агентских отношений. Согласование отношений принципала и агента. 182
Позитивистская теория. 183
Общая теория. 184
Институциональная теория. 184
Практическая организация системы внутрифирменного контроля 186
Альтернативные техники внутрифирменного контроля. Бечмаркинг как основа построения системы внутрифирменного контроля 189
Построение системы внутрифирменного финансового контроля в российских компаниях. 193
Оценка эффективности внутрифирменного контроля. 193
Взаимодействие внутреннего контроля, аудита и комплаенса. 198
Внутрифирменный финансовый контроль и аудит в российских компаниях. 204
Современные методы внутрифирменного финансового контроля. 222
Заключение 227
Список литературы 229
Приложение 1 242
Приложение 2. 245
Классификационная система рисков 245
Общая классификация рисков предприятия 247
Классификация рисков Дрюри. 249
Адаптированная российскими компания классификация рисков «Дрюри». 251
Приложение 3 253
Приложение 4 266
Приложение 5 268
Приложение 6 274
Приложение 7 277
Приложение 8 285
Приложение 9 286

Введение

Успех в современной динамичной бизнес-среде требует от корпорации организации, интеграции, поддержки бизнес-процессов с точки зрения корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля. Фирма функционирует в условиях стремительно меняющейся конъюнктуры, что обуславливает необходимость скоординированных и комплексных действий для решения правовых, нормативных, этических и репутационных проблем, то и дело появляющихся у фирмы.

Дезинтегрированные подходы прошлого в области риск менеджмента, внутреннего контроля и комплаенса не давали высоких результатов на уровне фирмы, что поставило вопрос о внедрении комплексных программ управления рисками и оценки эффективности этих процессов в структуре корпоративного менеджмента.

Настоящая монография раскрывает вопросы комплексной оценки эффективности риск менеджмента, вопросы интеграции риск менеджмента и внутрифирменного контроля в корпоративное управление, методические вопросы организации взаимодействия уровней контроля и управления. Рекомендации в области согласованности организации риск менеджмента с самыми современными концепциями стоимостного стратегического управления, как на уровне операционного менеджмента, так и на уровне высшего руководства.

Ряд предложений подтвержден аналитическими расчетами и содержит рекомендации по использованию на практике. Многофакторная модель оценки эффективности риск менеджмента представлена подробным инструментарием для применения, эмпирические расчеты подчеркивают значимость и обоснованность сделанных выводов.

Глава I. Риск-ориентированная модель управления современной корпорацией

Риск менеджмент является одним из наиболее динамичных актуальных научных направлений в области корпоративного управление. Теория и практика риск менеджмента в изобилии представлена разными техниками, технологиями, методикой и рекомендациями, применение которых остаточно трудоемко, затратно, требует дополнительного привлечения финансовых ресурсов, специалистов и времени.

Тем не менее, внедрение риск менеджмента в практику правления корпорацией свидетельствует о заинтересованности менеджмента в долгосрочном стратегическом развитии компании и повышает заинтересованность в сотрудничестве с компанией со стороны поставщиков, покупателей, потенциальных инвесторов и партнеров.

В связи с тем, что большое количество стандартов носит рекомендуемый характер, компания вынуждена выбирать самостоятельно модель управления корпоративными рисками. На выбор влияет целый ряд причин, в том числе основными из которых являются: наличие квалифицированных специалистов и консультантов, положительный опыт применения того или ино-

го стандарта, востребованность и признаваемость модели со стороны фондовых бирж, банков и инвесторов и ответить на ключевой вопрос:

Ключевым вопросом при внедрении риск менеджмента или его элементов в работу компании остается вопрос о том, как оценивать добавленную стоимость, приносимую организации риск менеджментом?

Ответить на этот вопрос можно с позиции оценки эффективности риск менеджмента.

Анализ существующей научной и практической литературы в области риск менеджмента выявил несколько подходов к оценке эффективности. Наиболее распространенными подходами являются: подход к оценке экономической эффективности с позиции NPV, подход к управленческой эффективности с позиции KPI, подход к стоимостной эффективности с позиции EVA , Fundamental Value and ROA, оценка эффективности с точки зрения рейтинговых агентств (по большей части в части комплаенса) и с позиции поведения акций компании на рынке.

Представленные подходы достаточно серьезно отличаются друг от друга и универсальной оценки эффективности не существует, поэтому целью нашего исследования является изучение существующих методик оценки эффективности риск менеджмента и формирование комплексной и разносторонней методологии.

Эволюция развития науки риск менеджмента

Риск менеджмент как наука быль заложен более 90 лет назад в книге Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit, в которой риск определялся как измеряемая неопределенность и с тех пор был развит в самостоятельное научное направление. Гораздо позже было

разработано большое количество стандартов и рекомендаций, основной целью которых являлось унификация и систематизация существующих теоретических знаний и практических навыков, одним из последних практических стандартов является ISO 31000:2009 и ISO 31004 Risk Management — Guidance for the implementation of ISO 31000, которые некоторые исследователи называют золотым стандартом риск менеджмента, в котором особо подчеркнуто, что часто характеризующая риск как возможность (likelihood) его наступления вовсе не является непременно вероятностью (probability) в математическом смысле, несмотря на соблазн такого перевода с английского языка на многие другие, в том числе русский. Стандарт описывает принципы (например, создание стоимости) и основные составляющие так называемого «колеса» бизнес-процессов риск-менеджмента: установление контекста, оценка рисков, включая их идентификацию, анализ и оценивание (контроль соответствия риск-аппетиту), воздействие на риски, а так же двусторонние коммуникации и внутреннее консультирование в организации, постоянный мониторинг и регулярный пересмотр рисков. Для ERM этот стандарт — прорыв в понимании риска, ранее трактуемом как какая-либо его мера (вероятность потери и т. д.) а в настоящее время трансформировался в экономически-ориентированный менеджмент[1]. В целом, эволюция риск менеджмента представлена на рис 1.1.

---

[1] Краткая историческая справка: До эпохи Возрождения люди фактически не задумывались о природе своих решений. Тот или иной выбор для них практически не отличался от простой случайности. Жизнь, напрямую зависящая от природы, не давала человеку веры в то, что он может влиять на происходящее вокруг. Антропоцентризм, ставший популярным в период Возрождения, привил человеческому индивиду мысли, кардинально отличающиеся от тех, которые посещали человека в прошлом. Человек понял, что его жизнь и процветание зависит напрямую от его личных поступков, а значит, всегда есть шанс ошибиться. Будущее стало цениться куда больше, нежели настоящее, ввиду того, что на него можно было повлиять здесь и сейчас. Таким образом, цена ошибки возросла в несколько раз, че-

ловек стал куда более осторожным. Именно подобные изменения в сознании индивида и посеяли первые зерна теории риска – той самой ошибки, которая отрицательно влияет на настоящее, а также на будущее человека и его начинания.

Отсчет жизни теории риска начался в середине семнадцатого века, когда математики из Франции Блез Паскаль (Blaise Pascal) и Пьер де Ферма (Pierre de Fermat) в своей переписке 1654 года разработали понятие математического ожидания, теоремы действий над вероятностями, тем самым положив начало теории вероятностей – того самого ствола, от которого впоследствии начнут расти ветви теории риска. Появившиеся следом выборочный и вероятностный методы являют собой математический базис всего страхового дела и управления риском. Прорывы в области теории вероятности: «Закон больших чисел» Якоба Бернулли в 1713, Абрахам де Муавр и его открытие нормального распределения и среднеквадратического отклонения в 1733, введение понятия «полезность» Даниилом Бернулли в 1738 – имеют огромное значение для теории рисков. Создание регрессионного анализа Френсисом Гальтоном в 1885 году определяет вектор развития этих отраслей математической науки на годы вперед.

В экономической теории «первопроходцами» в деле оценки бизнес-рисков были Фрэнк Найт («Риск, неопределенность и прибыль», 1921) и небезызвестным Джоном Мейнардом Кейнсом («Трактат о вероятности», 1921).

Важную роль в развитии теории рисков сыграла и теория игр, связанная с именами Джона фон Неймана и Оскара Моргенштерна. Нобелевский лауреат Гарри Марковиц в своих знаменитых работах «Выбор портфеля» 1952 года и «Выбор портфеля: эффективная диверсификация инвестиций» 1959 года определяет прямую зависимость между доходностью и риском ценной бумаги, а самое главное, разрабатывает стратегию снижения риска путем диверсификации бумаг в инвестиционном портфеле. Наконец, само понятие риск-менеджмента впервые появилось в статье, написанной Расселом Галлахером и называвшейся «Риск-менеджмент: новый метод контроля затрат» в 1956 году. В этой работе, страховой специалист компании «Philco Corporation» описывает принципы стратегического управления в риск-менеджменте. В 1974 году, Густав Гамильтон – шведский специалист в области рисков, публикует работу, в которой подробно разбирает цикл риск-менеджмента, закладывая основу для теоретического обоснования полезности риск-менеджмента в жизни организации. Появление первых организаций, профессионально занимавшихся управлением рисками, относится к 1975 году в США («Сообщество страхования и управления риском») и 1980 году («Общество анализа риска»), а также к Великобритании в 1986 году («Лондонский институт управления риском»). 19 октября, 1987 год. Печально известный «черный понедельник». День, который принес рынку ценных бумаг США огромные убытки и в очередной раз напомнил о необходимости контролировать уровень риска инвестиций. В 1993 году впервые появилось упоминание о должности «Chief Risk Officer» (главный директор по риску), автором которого был Джеймс Лам, на тот момент – один из сотрудников GE Capital.

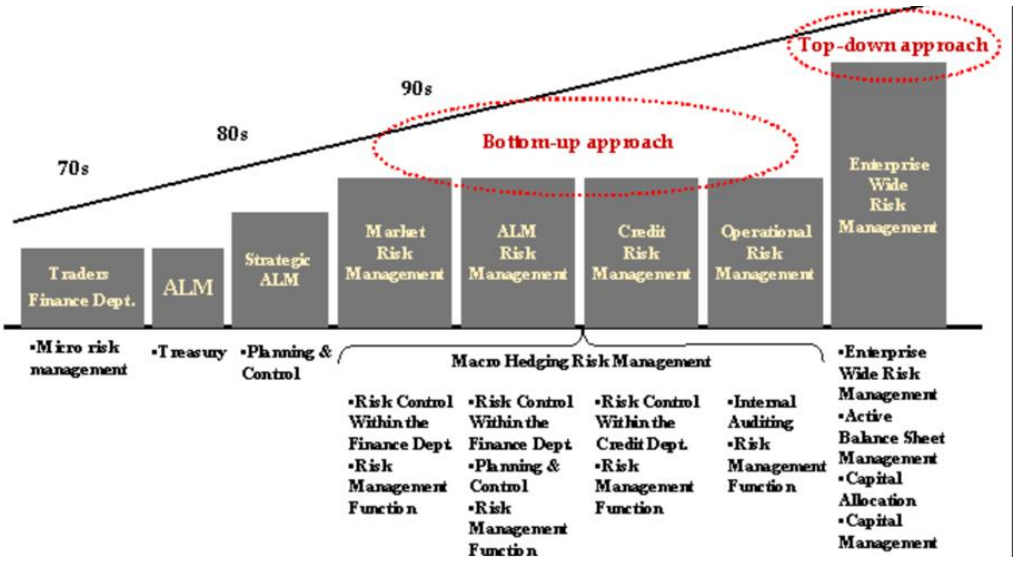


Рис.1.1. Эволюция риск-менеджмента
[Порох А. 2002]

Как видно из рисунка 1, ERM (термин был введен в 2004 году COSO) имеет очень короткую историю и представляет собой нисходящий подход(сверху-вниз) , ранее управление рисками была представлена отдельными элементами управления или снизу вверх.

Современный ERM все чаще используется как инструмент для улучшения возможностей предприятий в прогнозировании и управлении рисками, повышении планировании и достижении целей. ERM можно считать кульминацией развития управления рисками, которое началось в 1990-х. (Power, 2007) и сама система ERM предназначена для целостного подход к оценке и анализу рисков, которые стоят перед организацией (COSO, 2004).

Управление рисками предприятия (ERM) является процессно-ориентированным инструментом, который позволяет высшему руководству визуализировать, оценивать и управлять существенными рис-

ками, которые могут отрицательно сказаться на достижение ключевых целей организации. ERM риски классифицируются следующим образом:

• стратегический риск - влияет на достижение стратегических целей и задач

• риск соответствие - влияет на соответствие с федеральными, государственными и местными законами, нормами и правилами

• репутационный риск - влияет на общественное восприятие и репутацию

• финансовый риск - влияет на активы, технологии, финансовой отчетности и аудита

• операционный риск - влияет на текущие процессы и процедуры управления

Наиболее распространенные мировые стандарты риск менеджмента

Несмотря на непостоянную природу риска, в мире транснациональных корпораций и глобальной экономики существует потребность в единообразных стандартах, позволяющих справляться с рисками одинаковыми методами в любой стране мира. В рамках данной работы представлены шесть главных стандартов по риск-

менеджменту: ISO[2], OCEG[3], BS[4], COSO[5], FERMA[6], SOLVENCY II[7].

Использование единообразных стандартов имеет множество преимуществ:

1) Любой стандарт – это набор критериев и действий, пригодный к незамедлительной интеграции и использованию в рамках деятельности компании.

2) Стандарты позволяют систематически следить за рисками и возможными сложностями и классифицировать их с использованием единой системы.

3) Вкупе с вышеупомянутыми возможностями, стандарты включают в себя структурированную систему методов, позволяющих принимать решения и нивелировать проблемы, основываясь на собранных данных.

4) Стандарт помогает руководству ставить определенные цели и следить за их достижением.

5) Интеграция стандарта дает возможность сотрудникам расширить свои профессиональные компетенции.

6) Использование оного является гарантом надежности компании, защищает его репутацию, «подключает» к системе организа-

---

[2] ISO 31000 – Risk Management [сайт]. URL: http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm

[3] OCEG Red Book 2.1 [сайт]. URL: http://www.oceg.org/resources/grc-capability-model-red-book

[4] BS 31100:2008 [сайт]. URL: http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030191339

[5] COSO ERM – Integrated Framework 2004 [сайт]. http://www.coso.org/-ERM.htm

[6] FERMA Risk Management Standard [сайт]. URL: http://www.ferma.eu/risk-management/standards/risk-management-standard

[7] Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) [сайт]. URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:01:EN:HTML

ций, также являющимися пользователями стандарта.

7) Открывает двери для сотрудничества с другими организациями, которые признают использование стандарта как подтверждение репутации и надежности.

8) Часто, стандарт по риск-менеджменту может быть дополнен другими стандартами, например экологическими. Использование такой совокупности расширяет границы взаимодействия организации.

9) Являет собой проактивную защиту от рисков.

Исходя из пунктов выше, стоит отметить, что использование стандартов является скорее положительным аспектом для фирмы, нежели лишней пристройкой к имеющейся системе управления и мониторинга.

Каждый стандарт, так или иначе, преследует три основных цели:

1) Сопутствовать достижению целей компании или даже помогать в определение новых, более высоких ориентиров.

2) Способствовать поддержанию определенного уровня деятельности в компании, а также оказывать помощь в контроле над работой всех подразделений.

3) Обеспечивать должный уровень соответствия существующим государственным положениям, стандартам и т.д.

Базовые отличия стандартов в том, что их влияние смещено в сторону одной из целей. В таблице 1.1 сгруппированы стандарты по их главной цели:

Таблица 1.1

Фокус	Описание	Стандарты
Цели компании	Повышают эффективность принятия решений и минимизации основных неопределенностей	ISO 31000:2009 BS 3100:2008 COSO:2004 FERMA:2002
Контроль и соблюдение внутренних норм	Способствуют нивелированию рисков с помощью усиления и улучшения норм внутреннего контроля и соответствия	OCEG Red Book 2.0:2009 COSO:2004
Соответствие государственным требованиям	Помогают организации соответствовать имеющимся государственным требованиям и стандартам	SOLVENCY II

В таблице 1.2 представлены все вышеперечисленные стандарты, с указанием особенностей их структуры и применения:

Таблица 1.2

Стандарт	**Описание**	**Особенности применения**
ISO 31000:2009 чаще всего используется в комбинации с ISO Guide 73:2009 RM-V – глоссарий по риск-менеджменту и ISO/IEC 31010:2009 – техническое приложение по оценке рисков	Новейший стандарт. Предоставляет гибкую систему, подходящую для любых целей руководства. Являет собой набор советов, предложений, методов по управлению рисками, которые можно комбинировать для достижения любых целей. Фактически, организация вольна представить своё собственное видение риск-менеджмента с использованием имеющихся в стандарте протоколов, схем	Может быть применён как в рамках всей организации, так и для отдельных операций, решений, отношений, процессов, функций, проектов, продуктов и т.д. Работает для любых типов рисков.

Стандарт	Описание	Особенности применения
	и стратегий.	
OCEG Red Book 2.1: 2012 В дополнение к стандарту предлагается большая информационная база накопленных знаний специализированного коммьюнити. Также доступны дополнения Technology Solutions и Assessment Tools	Формальная интеграция стандарта в деятельность компании на основе предложенного метода. Понятие риска используется только для его измерения и идентификации. Предназначение стандарта – минимизировать риски с использованием предложенной структуры превентивным методом.	Стандарт не объясняет природу происхождения риска. Не учитывает риски, связанные с бизнес-ориентацией и структурой собственников. Применение ограничивается строгой моделью, изложенной в стандарте.
BS 31100: 2011 Британский стандарт для внутреннего пользования. Однако является в некотором смысле копией ISO, с некоторыми особенностями, связанными с британской конъюнктурой.	Помогает минимизировать риски за счет более эффективного взаимодействия отделов/групп/департаментов в организации. Основной упор сделан на укрепление внутрифирменных связей. Функционал позволяет осуществлять предсказания, превентивный контроль, своевременно реагировать на рыночные и иные флюктуации.	Процесс интеграции сложен, так как затрагивает все уровни организации. Требует дополнительного образования сотрудников. Дефакто обязателен для британских компаний крупного бизнеса.
COSO ERM Integrated Framework:2004 Может быть дополнен большим количеством субстандартов и рекомендаций по оценке рисков, методам их минимизации и т.д.	Приспособлен для решения проблем внутреннего контроля и аудита. По сути, не является готовым решением для менеджмента рисков.	Имплементация требует внешнего консультанта. Обязателен для американских компаний, которые хотят пройти листинг на любой из бирж.
FERMA: 2002	Включает в себя всеобъемлющую схему по управле-	Опционален. Подходит для

Стандарт	Описание	Особенности применения
	нию и минимизации рисков в организации. Точные рекомендации и процессы. Разграничивает риски на нижние (работники и средний менеджерский состав) и верхние (акционеры, руководители и т.д.).	любых организаций, как на долгосрочную перспективу, так и на краткосрочную.
SOLVENCY II Предназначен для внутриевропейского пользования. Нацелен на страховые компании.	Предлагает не только стратегии риск-менеджмента, но и позиции, связанные с управлением капиталом, активами, персоналом. Позволяет сделать систему управления прозрачнее и понятнее.	Де-факто обязателен для европейских страховых компаний. Часто требуется для соответствия тем или иным государственным требованиям.

Особенности применения стандартов риск-менеджмента в России

Россия – страна, неизменно пытающаяся влиться в реку глобальной экономики. Попытки со стороны правительства предпринимаются постоянно, но их результаты отрицательны. История государственной инициативы в области риск-менеджмента в Российской Федерации короткая и не изобилует интересными подробностями.

30 мая 2002 года Госстандарт утвердил государственный стандарт Российской Федерации Р 51897-2002[8]. В данном стандарте, со ссылкой на ISO 73:2002, определяются и объясняются термины, относящиеся к риск-менеджменту: риск, последствие, вероятность,

[8] База Консультант + [сайт].
URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=343523

критерии риска, система менеджмента риска и т.д. На этом содержательная часть ГОСТа заканчивается. 1 декабря 2012 года, на смену указанному документу пришел аналогичный, но уже под номером Р 51897-2011[9], где, со ссылкой на ISO 73:2009, приведен расширенный комплекс понятий, связанных с риск-менеджментом. Никакой другой информации стандарт не предоставляет.

Стоит отметить, что узконаправленные стандарты, например: ГОСТ Р 51901.10-2009/ISO/TS16732:2005[10] «Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Процедуры управления пожарным риском на предприятии», существуют, однако являются точной копией одноименных стандартов ISO. Всеобъемлющего стандарта, аналогичного упомянутым ранее FERMA, COSO, SOLVENCY II и т.д. на данный момент не разработано, что серьезно осложняет работу российских компаний, сталкивающихся с большими проблемами в попытке приспособить иностранные формации для деятельности на российском рынке. Основные преграды, которые затрудняют имплементацию международных стандартов риск-менеджмента в российских компаниях:

1) Совокупная стоимость внедрения очень высока и неподъемна для предприятий малого и среднего бизнеса. Как было указано в описании стандартов, многие из них требуют проводить образовательные семинары для сотрудников, что не всегда дешево. Также, приглашение стороннего специалиста-помощника, как в случае с COSO, крайне затратное мероприятие.

---

[9] База Консультант + [сайт].
URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=540017

[10] База Консультант + [сайт].
URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=STR;n=13243;dst=100076

2) Отсутствие государственной программы по контролю над рисками. Национального стандарта не существует, что значительно осложняет использование международного стандарта, так как никакого контроля со стороны государства нет и сопоставление приемов и методов работы по западному образцу с имеющимися российскими – большая проблема, учитывая уровень бюрократизации всех представителей государственных органов.
3) Имеющиеся международные стандарты часто не подходят в условиях российской бизнес-действительности. Некоторые стандарты из рассмотренного списка подготавливались исключительно для компаний, которые либо уже прости листинг на бирже, либо собираются это сделать, а значит – готовы сделать всю свою деятельность прозрачной, а отчетную документацию доступной для широкого круга пользователей. Российских бизнесменов отличает особая черта – нежелание выпускать конфиденциальную информацию за границы собственного предприятия.
4) Внедрение риск-менеджериальной структуры не входит в интересы руководства. Большие политический риски и сильная зависимость бизнеса от благосклонности тех или иных властей ограничивают бизнес в инвестировании в развитие компании, поэтому руководству не выгодно вкладывать средства в формирование системы менеджмента риска, так как они могут не окупиться в ближайшем будущем.
5) Нехватка специалистов по риск-менеджменту в России. Имеет место логическая цепочка: отсутствие желание использовать риск-

менеджмент и его структуру в организации – нет образовательных учреждений, обучающих требуемым техникам – нет предложения на рынке риск-менеджеров. Приглашение иностранных специалистов на работу в Россию сопряжено с большими затратами, что совпадает с пунктом 1 данного списка.

6) Руководство компаний, не имеющих выхода на международный рынок, а оперирующих только на внутренней арене, не осведомлено о положительных аспектах внедрения систем риск-менеджмента, а значит, у них не возникает потребности в нём. Более того, при наличии потребности, высший управленческий состав не способен оценить финансовую и иную выгоду от имплементации стандартов.

Нетрудно заметить, что риск-менеджмент в России пока не является тем инструментом, которым бы эффективно пользовались владельцы бизнеса и/или управляющие для решения насущных вопросов, связанных с имеющимися и/или возможными рисками.

Интеграция риск менеджмента в корпоративное управление.

В более ранних работах[11] финансовый менеджмент и риск менеджмент рассматривались как основные структурные компоненты системы корпоративного управления, ориентированного на процесс создания стоимости корпорации в целом. Такой подход был обу-

[11] Макарова В. А. Формирование системы риск-менеджмента на предприятии // Вестник псковского государственного университета. 2014. № 4. С. 98-108.;
Макарова В. А. Стоимостная модель оценка эффективности риск-менеджмента компании // Экономика и предпринимательство. 2014. Т. 8. № 11. С. 815-820.

словлен активными политическими процессами в экономики Российской федерации, основная цель которой было создание «финансово – ориентированной экономики». Ориентация на финансовую эффективность отводила риск-менеджменту второстепенную роль, заключающуюся в преодолении неопределенности достижения финансового результата компании. Подобное видение вопроса обусловлено тем, что реализация любого риска, в конечном итоге, имеет финансовый результат.

В настоящее время, управление рисками является самостоятельным инструментом для достижения результатов в соответствии с целями компании и / или бизнеса, и заключается в повышении благосостояния собственников бизнеса и компании в целом. ERM оказывает сильное влияние на процесс определения стратегических целей и, следовательно, является структурным компонентом общего корпоративного управления.

В свою очередь, ориентация строго на финансовые показатели компании хоть и является прозрачным и общепринятым механизмом оценки благополучия компании, но не всегда дает возможности вовремя диагностировать проблемы компании. Неблагополучие компании, как правило, оцениваются не по финансовым показателям, а по падению качества и репутации компании на рынке, уходу компетентного персонала, разногласиям внутри руководства и собственников (Теплова Т.В. 2012) – то есть по общим управленческим характеристиками компании[12].

---

[12] Анализ эффективности осуществляемых мероприятий по риск-менеджменту, например, показал, что видимый результат от внедренных мероприятий проявляется только к концу второго года, а наиболее очевидным становиться к концу 4 года после внедрения. Такой вывод сделан на основе промежуточных результатов расчетов экономической эффективности риск-менеджмента, представленных в главе 3 настоящей монографии. Реализация любого мероприятия в области корпоративного управления дает видимый результат в период от 2 до 4 лет.

Академическое и практическое изучение проблемы оценки эффективности деятельности компании привело к созданию целого ряда аналитических показателей (EBITDA), позволяющих оценить эффективность пост-фактум и комплексных управленческих систем (BSC) – позволяющих упорядочить операционные процессы, установить взаимосвязи между различными уровнями управлениями и качественными показателями, характеризующими достижение различных целей, позволяет осуществлять контроль и корректировку оперативных задач, увязываемых с общей стратегией, однако ни одна из них не получила должного распространения как основа корпоративного управления, так как их применение зависит от заранее разработанной стратегии, не позволяет оперативно реагировать на изменение внешней среды управления и не включает в себя неопределенности по отношению к будущему результату.

Таким образом, компании сталкиваются с необходимостью поиска такого способа интеграции риск менеджмента в корпоративное управление, которое бы, в первую очередь не было обременительно в исполнении для самой компании, не провоцировала бы излишнюю бюрократизация, было бы понятно и прозрачно для всех пользователей системы, а так же соответствовало установленным в компании правилам ведения дел.

Необходимость внедрения в корпоративное управление интегрированных систем управления рисками обусловлена, в первую очередь, со следующими факторами: резкое возрастание спектра рисков, которые настоящее время становиться основной характеристикой любой деятельности компании; изменение отношения к весомости риска. Компании уделяют больше внимания управлению рисками, которые при-

водят к краху всего бизнеса; увеличение статус риск-менеджмента на организационном уровне; необходимость полномасштабной стратегии управления рисками в отношении технической, экономической, политической, правовой и экологической составляющей риска; возможность привлечения западных партнеров в отечественный инвестиционный процесс вынуждает российские компании использовать для оценки инвестиционных проектов весь спектр рисков, методы управления которыми приемлемы в международной практике. Данный процесс требует перестройки всех уровней корпоративного управления с целью создания риск-ориентированной модели корпоративного управления.

Репутация, а значит и интерес со стороны клиентов, потенциальных инвесторов, стейкхолдеров компании напрямую зависит от организации качественного и эффективного корпоративного управления, соответствующего самым современным стандартам управления и включающего в себя все возможные аспекты менеджериальных методик.

Современная концепция корпоративного управления в компаниях реального сектора экономики, равно как и в любых коммерческих организациях, объединяет усилия аудиторов и директоров и направлена не на снижения уровня риска, а на формирование потенциала роста стоимости компании с учетом риска. Таким образом, современное корпоративное управление компании должно быть организовано таким образом, чтобы заставить работать на себя все возможные риски, присущие его основной деятельности.

Существуют ключевые принципы организации эффективного корпоративного управления, основываясь на которые, руководство добивается хороших результатов:

1. Ключевые компетенции: компания должна иметь в штате сотрудников, которые обладают достаточными знаниями, компетенциями и опытом для решения возложенных на них задач;

2. Ресурсы и процессы: компания должна обладать достаточным объемом ресурсов или возможностью их мобилизации с целью реализации все текущих и стратегических задач, а так же сохранения финансовой независимости, ликвидности и платежеспособности;

3. Непрерывность образования и развития. Данный принцип предполагает наличие возможности ключевых и рядовых сотрудников осуществлять непрерывное повышение квалификации в соответствии с поставленными перед ними задачами;

4. Компенсации и вознаграждения: оплата труда сотрудников происходит адекватно затраченным усилиям и получаемым банком доходам;

5. Независимость ключевых сторон, таких как внутренний аудит и управление рисками. Данные отделы подчиняются непосредственно руководству, в противном случае могут возникнуть ситуации, когда отделы будут негативно воздействовать друг на друга;

6. Риск-аппетит. Компания должна заранее определить уровень для каждого вида риска, в пределах которого он может принимать управленческие решения. Риск-аппетит должен быть измеряем для дальнейшего каскадирования этого показателя на все отделы;

7. Регулярное проведение внешних проверок работы инвестиционного банка с целью определения эффективных и целесообразных направлений деятельности;

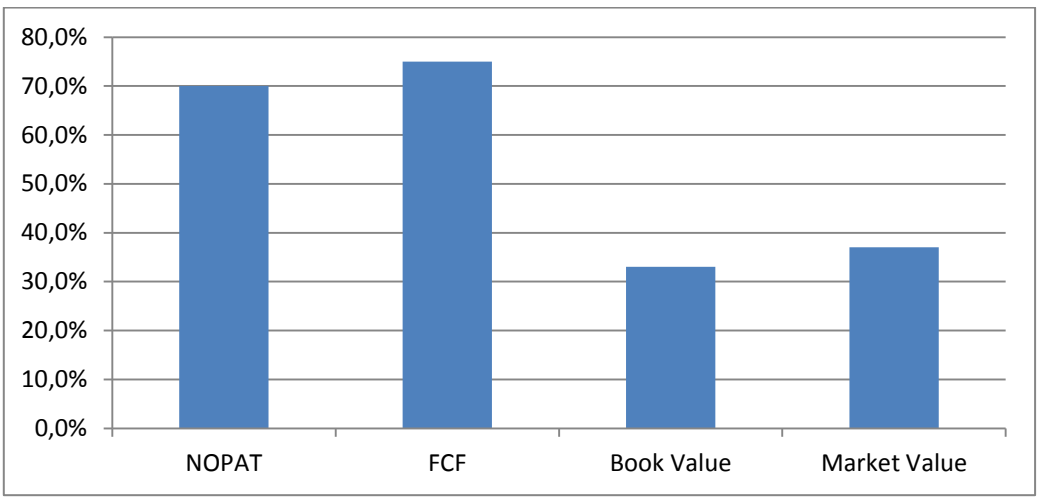
8. Четкость и иерархия ответственности: обязанности ключевых и рядовых сотрудников на всех уровнях должны быть четко определены;

9. Раскрытие информации и прозрачность бизнеса;

10. Надежность и честность ключевых фигур.

Корпоративное управление, организованное в соответствии с данными принципами, позволит сформировать конкурентоспособное предприятие с репутацией надежного партнера. Большинство указанных принципов реализовано в существующих стандартах риск-менеджмента, которые и стоит учитывать при организации корпоративного управления в компании. Данные стандарты направлены на избежание формирования кризисной ситуации в компании, которая нарушит ее устойчивую работу и может спровоцировать уход основных клиентов, контрагентов и даже ключевых фигур менеджмента.

Однако существующие стандарты в большинстве совсем разработаны внутренними аудиторами и в соответствии с требованиями ведущих фондовых бирж. Однако существует и множество других компаний, целью которых в настоящий момент является не столько размещение акций или облигаций на бирже, желание повысить эффективность внутренних бизнес процессов. Для таких компаний методология риск-менеджмента будет направленная не столько на соответствие внешним регламентам, сколько на внедрение процессов внутреннего контроля, ориентированного на стратегическое развитие и наращение стоимости организации, а так же на управление следующими показателями с учетом риска: NOPAT, FCF, company Market Value, Book Value or Carrying Value. Предпочтения при выборе показателей под риском продемонстрированы на рис. 1.2.



Source: Market Risk Management at Russian Power Companies. – www.kpmg.com

Рис. 1.2. Предпочтения менеджмента при выборе показателя под риском

В первую очередь это относится к требованиям достаточности капитала, наличие лицензии, наличие аттестованного государством персонала, а так же наличие хорошо поставленных систем учета, внутреннего контроля, системы управления рисками и конфликтами интересов.

Очевидно, что снизить корпоративные риски до нуля невозможно и зачастую это не является основной целью риск-менеджмента в компании. Помимо этого, приближение к нулевому значению требует высоких затрат на мероприятия по элиминированию рисков. Следовательно, необходимо выбирать наиболее оптимальный компромиссный вариант соотношения «риск-доходность» и выбор этот обусловлен конкретными стратегиями компании.

Каждая компания, как правило, проходит следующие стадии развития

1. Традиционная работа с рисками;
2. Осознание необходимости внесения изменений в действующую систему менеджмента компании;
3. Отслеживание и мониторинг рисков;
4. Количественная оценка и прогнозирование рисков;
5. Интеграция риск-менеджмента в действующую систему менеджмента компании».[13]

Большое количество экономической литературы посвящено теоретическим и практическим рекомендациям относительно гармоничной интеграции процесса риск-менеджмента в компании в общую схему корпоративного управления, тем не менее, роль риск-менеджмента на уровне стратегического управления компанией остается недостаточно изученной.

В литературе, посвященной стратегическому менеджменту,[14] риск менеджмент определяется как совокупность мер, мероприятий процедур и техник, направленных на уменьшение или компенсацию ущерба при наступлении неблагоприятного события при конечной цели получения наибольшей прибыли в условиях оптимального соотношения прибыли и риска (Г.Б. Клейнер, Ерохин Д.В,, Зайцев А.С., A. Slowotsky, J. Drzik и др.). В специализированной литературе по риск-менеджменту стратегическое управление рисками трактуется как потенциальная возможность предвидеть и использовать негативные события в пользу будущего развития компании увеличения ее стоимости

---

[13] Вяткин, В. Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский, П.Н. Иванушко. – М.: Издательство «Финансы и статистика», 2006. – 400 с.

[14] Первое упоминание термина «Strategic risk management» содержится в работе «A framework for integrated risk management in international business», Miller, Kent D., Journal of international business Studies, 004725-6, 1992, Vol.23. Issue 2.

(А. Дамодаран, Р. Гибсон, А.Бадалова). Практические рекомендации, ориентированные на стандартизацию риск менеджмента в компании, рассматривают риск-менеджмент как возможность заблаговременно выявить факторы риска и предотвратить негативные события, связанные с невозможностью выполнения намеченных целей (FERMA, COSO, ISO 31000, AS/NZS 4360). В литературе, посвящённой корпоративному управлению, стратегический риск менеджмент рассматривается, как неотъемлемый элемент корпоративного управления, характеризующий степень зрелости совета директоров (методика FTSE Group). Тем не менее, в экономической литературе нет полного представления о том, каким образом необходимо действовать для того, чтобы органично интегрировать систему управления рисками в корпоративное управление уже действующей компании, несмотря на то, что первые попытки разработать алгоритм интеграции были предприняты еще в 2001 году Стефаном Вардом [2001] и были продолжены в дальнейшем.

Авторами настоящей главы была поставлена цель разработать оригинальную модель интеграции риск менеджмента в корпоративное управление. Следует отметить, что исследуемые компании всегда уделяли внимание целому ряду определенных рисков, что связано с необходимостью их страхования и мониторинга. Однако в последнее время наблюдается тенденция к расширению спектра контролируемых рисков, методов и инструментов управление рисками, прежде всего, в связи с ужесточением нормативных требований международного уровня. Однако степень полноты контролируемых рисков недостаточна, классификаторы рисков, применяемые в компаниях, существенно различаются, методы управления рисками и функциональное взаимодействие менеджеров ограничены, ор-

ганизационное и информационное обеспечение риск-менеджмента требует адекватного развития. В целом, уровень риск-менеджмента в различных отечественных компаниях характеризуется широким разбросом в соответствии с идентификацией стадий развития; при этом для крупных компаний на первый план выступает проблема интеграции риск-менеджмента в общую систему менеджмента компании

Наблюдаемая сегодня слабая интеграция риск-менеджмента с общей системой управления, существование риск-менеджмента как практически изолированных фрагментов, не оказывающих серьезного воздействия на повышение эффективности их деятельности и управления, существенно снижает результативность риск-менеджмента и в целом системы управления.

Современная научная литература демонстрирует высокую активность ученых в области совершенствования риск-менеджмента на основе его интеграции в общую систему управления. При этом многие авторы, концентрируя внимание лишь на организационном аспекте, не предлагают решения ключевой проблемы - способов такой интеграции. Данная проблема исследуется, в основном, западными учеными, предлагающими в качестве системы управления, на основе которой реализуется интегрированный риск-менеджмент, сбалансированную систему показателей (ССП).

Так как качество и эффективность риск-менеджмента в полной мере является одним из гарантов надежности, платежеспособности и общей положительной репутации компании, авторами настоящей статьи были сформированы рекомендации по интеграции риск-менеджмента компаний с представленным методом стратегического управления.

В мировой практике концепция сбалансированной системы показателей в настоящее время признается одной из наиболее эффективных концепций управления, позволяющей переводить стратегию компании в сбалансированный комплекс ключевых показателей (KPI), транслировать ее цели и задачи на оперативный уровень. Отечественными компаниями предпринимаются попытки внедрения в систему управления этой концепции. Потенциал концепции ССП позволяет рассматривать ее как методологическую платформу, позволяющую эффективно интегрировать риск-менеджмент в процессы системного управления компанией.

Классическая структура ССП содержит ключевые показатели эффективности компании по четырем проекциям (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие) [Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П., 2008] и не включает риски. В то же время теория и мировая практика стратегического управления на основе ССП и риск-менеджмента свидетельствует о том, что развитие этих систем управления сопровождалось приобретением схожих характеристик (ориентация на стратегические цели, проактивность, комплексный подход, отражение причинно-следственных связей, вовлеченность сотрудников и др.), что создает предпосылки для их эффективной интеграции.

Использование ССП как интеграционной основы встраивания риск-менеджмента в систему корпоративного управления предполагает, что ее четыре проекции, отражающие стратегические цели и ключевые показатели деятельности, составляют каркас для системной идентификации, классификации и управления рисками деятельности компании с учетом требования полноты учета релевантных для компании рисков и их

многопланового воздействия на показатели ССП. Такая консолидация ключевых показателей эффективности компании (KPI) и сопутствующих им рисков обеспечивает синергию финансово-экономического потенциала компании и ее риск-потенциала, их влияния на достижение стратегических целей компании.

Исследователи проблемы интеграции риск менеджмента и ССП предлагают принципиально разные концептуальные подходы к такой интеграции – от использования классической структуры ССП с расширением состава показателей каждой проекции путем включение в нее соответствующих рисков до сохранения состава ключевых показателей классической структуры ССП и отражения рисков в самостоятельном дополнительном блоке, а также трансформации классической структуры ССП и создания целого набора ССП для ключевых показателей деятельности и рисков компании. В целом, обобщение различных точек зрения позволило выделить следующие модели интеграции:

1. Концепция ССП-Плюс;
2. Дополнение классической структуры ССП блоком «Риски»;
3. Сбалансированные риск-карты и карты потенциальных возможностей (BCR-Card);
4. Совмещенный (с рисками) вариант модифицированной ССП, основанной на факторах успеха - (EF-BSC).
5. Характеристика содержания, преимуществ и недостатков каждого варианта интеграции представлены в (табл.1.3.).
6. Таблица 1.3.

Характеристика моделей интеграции риск-менеджмента и сбалансированной системы показателей

I. Концепция ССП-Плюс - расширение классической ССП путем включения рисков в каждый структурный блок	
Преимущества	**Недостатки**
• Простота внедрения на базе уже существующей ССП; • возможность зафиксировать ответственность за менеджерами, отвечающими за показатели отдельных блоков ССП; • отражение причинно-следственных связей рисков, ключевых показателей ССП и стратегических целей компании	• неполный учет рисков или их дублирование
II. Расширение классической структуры ССП блоком «Риски» - наличие пяти структурных блоков; все релевантные риски компании включаются в отдельную дополнительную проекцию ССП- «Риски».	
Достоинства	**Недостатки**
• Полнота отражения рисков и отсутствие их дублирования в разных проекциях ССП; • относительно низкие затраты на внедрение модели при наличии в компании разработанной ССП.	• Нарушение причинно-следственных связей рисков, KPI и стратегических целей компании; • наличие проблемы определения ответственности персонала за разнообразные риски, сгруппированные в отдельный блок.
III. Сбалансированные риск-карты и карты потенциальных возможностей - модель подразумевает замену структурных блоков в классической ССП стратегическими факторами успеха, которые могут варьироваться в зависимости от особенностей и потребностей конкретной компании. Для стратегических факторов успеха разрабатываются ключевые показатели, отражающие потенциальные возможности компании. Отдельно формируется собственная ССП для рисков, соответствующих стратегическим факторам успеха; риски, порождаемые внешней средой, учитываются в отдельном блоке этой ССП «внешняя среда».	

Достоинства	Недостатки
• Полнота отражения рисков, в том числе порождаемых факторами внешней среды.	• Отсутствие четко определенной структуры модели; • недостаточная интеграция системы риск-менеджмента и ССП; • невозможность четкого закрепления ответственности за идентификацию рисков, особенно рисков, входящих в блок «внешняя среда»; • нарушение причинно-следственных связей рисков и стратегических целей.
IV.Совмещенный вариант на базе модифицированной ССП, основанной на факторах успеха - модель модифицированной ССП включает стратегические факторы успеха, для каждого из которых стоится собственная ССП. Риски учитываются непосредственно для каждого из факторов успеха. Разрабатывается отдельная ССП для рисков, включающая, помимо специфических рисков, риски, не относящиеся к конкретному фактору успеха.	
Достоинства	**Недостатки**
• Полнота учета рисков компании; • возможность оценки общей опасности в результате совместного действия рисков из различных функциональных областей.	• Отсутствие четко определенной структуры модели; • нецелесообразное дублирование специфических рисков, относящихся к стратегическим факторам успеха и повторно описываемых в «дополнительной риск-сбалансированной карте»; • недостаточная интеграция системы риск-менеджмента и ССП; • высокие временные затраты, трудозатраты и финансовые затраты на внедрение данной модели; • нарушение причинно-следственных связей рисков и стратегических целей.

Не рассматривая кардинальную трансформацию классической ССП на основе стратегических факторов успеха и потенциальных возможностей компании, выделим разные подходы к отражению рисков и их встраиванию в систему управления на основе концепции ССП, представленные в рассмотренных вариантах:

- включение рисков в каждый структурный блок на базе использования классической структуры ССП (вариант I);
- создание отдельного блока (вариант II) или отдельных ССП для рисков (вариант III) дополнительно к ССП, включающей показатели эффективности (или потенциальные возможности);
- комбинированный подход к интеграции (вариант III и IV) - выделение в составе релевантных рисков компании групп рисков, которые непосредственно корреспондируют с факторами успеха или с ключевыми показателями эффективности отдельных блоков классической ССП с их включением в соответствующие блоки, а также создание отдельного блока, отражающего риски внешней среды, которые нельзя соотнести с конкретным показателем эффективности (фактором успеха).

На наш взгляд, совокупность разнообразных рисков, которым повергается любая компания, в том числе бизнеса, не дает возможности ограничиться в модели интеграции классической структурой ССП. Эффективная интеграция определяет необходимость не только дифференциации рисков в рамках сбалансированной системы показателей, увязывая ключевые показатели деятельности с конкретным набором рисков по четырем проекциям (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие), но и расширения классической структуры ССП путем выделения дополнительной группы рисков внешней среды, оказывающих влияние на показатели эффективности всех или нескольких из названных проекций. Такое выделение поддерживается используемыми в компаниях класси-

фикациями контролируемых рисков, где подобного рода внешним рискам уделяется особое внимание. Значимость управления этими рисками, требующего особого инструментария, повышается в связи с возрастающей неопределенностью, динамичностью внешней среды.

Предлагаемая модель интеграции риск-менеджмента и сбалансированной системы показателей (рис.1.3.) предусматривает отражение внутренних рисков компании и части внешних рисков, четко связанных с конкретной проекцией ССП, в ее блоках «финансы», «клиенты», «внутренние бизнес-процессы», «обучение и развитие», внешних системных рисков - в дополнительном блоке расширенной ССП. Этим обеспечивается взаимосвязь между ключевыми показателями эффективности каждого структурного блока сбалансированной системы показателей с соответствующими рисками, сопутствующими их достижению; дополнительный блок модели включает системные риски внешней среды, оказывающие влияние на все составляющие ССП.

Встраивание рисков в структуру ССП в соответствии с предложенной моделью обеспечивает корректное и ясное распределение дифференцированных рисков по структурным блокам модели, повышает эффективность управления рисками на основе их продуктивной дифференциации и системной интеграции, организации соответствующего контроля и ответственности.

Рис. 1.3. Модель интеграции риск-менеджмента и ССП

Наполнение этой модели предполагает, в первую очередь, обоснования ключевых показателей эффективности.

Для отечественных компаний сбалансированная система показателей представляет собой новую модель управления, переход на которую осуществляется лишь в последние годы. Немногочисленные научные исследования адаптации концепции ССП к управлению отечественными компаниями и начальная стадия ее использования на практике свидетельствуют о весьма широком разбросе мнений относительно структуры и показателей модели. В силу достаточно слабой проработанности проблемы формирования ССП в отраслевой науке и практике авторами разработана система ключевых показателей крупной компании, стратегиче-

ское развитие которой нацелено на рост стоимости бизнеса (табл.1.4.).

Таблица 1.4.

Ключевые показатели эффективности компании

Финансы	Клиенты
Рост объема продаж	Доля постоянных клиентов
Рост EBITDA (прибыли до вычета процентов, налогов и амортизационных отчислений)	Степень расширения клиентской базы
Рентабельность продаж	Удовлетворенность клиентов предоставляемыми услугами, их спектром и качеством
Рентабельность активов	
Чистая прибыль на акцию	
Внутренние бизнес-процессы	Обучение и развитие
Валовая производительность	Текучесть кадров
Производительность труда	Уровень компетенции и квалификации персонала
Средний возраст основных фондов	Индекс удовлетворенности персонала

Реализация модели интеграции риск-менеджмента и сбалансированной системы показателей компании требует идентификации рисков, включаемых в каждый блок модели. В отраслевой науке и практике бизнеса представлен достаточно широкий спектр различных классификаций рисков; единая классификация (с некоторыми вариациями) используется лишь для определенного набора рисков, подлежащих страхованию. Встраивание рисков в сбалансированную систему показателей компании предусматривает необходимость формирования уникального спектра рисковых факторов и их классификацию, позволяющую охватить вероятные источники риска и адаптировать их к структурным блокам модели интеграции.

На рис. 1.4. представлен вариант модели интеграции риск-менеджмента и ССП, разработанная при-

менительно к компании. При этом выделены ключевые риски блоков «финансы», «клиенты», «внутренние бизнес-процессы», «обучение и развитие», а также основные виды рисков, оказывающих влияние на ключевые показатели эффективности всех названных структурных составляющих модели.

Рис. 1.4. Вариант построения модели интеграции риск-менеджмента и ССП компании

Следующим этапом интеграции риск-менеджмента в ССП становится распределение риск-менеджмента по горизонтам планирования и управления, что позволит сформировать спектр рисков и рисковый профиль компании. Спектр рисков находится в полной зависимости от экономической стратегии компании и меняется достаточно редко: как правило, в результате резкого изменения факторов внешней среды. Рисковый профиль, в свою очередь, подлежит ежегодному пересмотру при формировании плановых показателей компании. Распределение выявленных рисков по горизонтам планирования позволит распределить полномочия по управлению рисками между уровнями менеджмента анализируемой компании.

В целом, встраивание риск-менеджмента в общую систему управления компанией на основе предложенной модели интеграции рисков и ключевых показателей эффективности на основе концепции ССП конкретизирует стратегию фирмы и основные риски, связанные с ее реализацией, позволяет построить качественную карту рисков, а также обосновать приоритетные методы управления, распределить их по горизонтам управления

Эффективность предложенной модели целесообразно оценивать при помощи показателей стоимостного управления. Основным этапом построения системы функционально-стоимостного управление является определение ключевых факторов стоимости, т.е. параметров деятельности, выраженных в виде каких-либо показателях, определяющих стоимость компании. Выделение данных факторов необходимо, так как менеджмент компании не может осуществить влияние непосредственное на стоимость, но оказывает его на оперативные параметры деятельности, которые, определяют стоимость.

Сбалансированная система показателей стала одной из наиболее удобных техник трансформации миссии и общей стратегии компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок. Авторы полагают, что для оценки эффективности риск-менеджмента целесообразно выделить функциональные задачи, решаемые на разных уровнях управления и назначить каждому из уровней свой показатель эффективности, наиболее полно соответствующий задачам каждого из уровня управления: наивысшему, высшему, среднему и низшему.

Наивысший уровень управления представлен Советом директоров или Правлением, и, как правило, отвечает за формирование основных стратегических целей компании, в том числе за принятие стратегии управления риском, определение приемлемого уровня риска для предприятия, мотивацию к эффективному управлению риском. В соответствии с главной цели деятельности компании, эффективность деятельности наивысшего уровня управления компании и входящего в его состав высшего уровня управления - представителя Комитета по рискам может быть оценена как разница между значением ожидаемой (плановой) фундаментальной стоимости компании и фактической стоимостью компании (BV) в конце периода стратегического планирования.

Эффективность среднего уровня управления относится к тактическому уровню и может быть оценена как отклонение планируемой экономической добавленной стоимости от фактической за исследуемый период. EVA является наиболее подходящим показателем, так как он отражает процесс создания стоимости и может быть рассчитан не только для организаций, акции которых котируются на открытом рынке. Основными

задачами среднего уровня управления рисками является выявление, классификация, оценка и анализ рисков, а так же принятие решений по управлению величиной экономической добавленной стоимости.

Деятельность низшего уровня управления риском относится к оперативному управлению и сводится к анализу и мониторингу рисков, а так же к принятию решений по управлению величиной рентабельности собственного капитала. Таким образом, эффективность данного уровня оценивается через отклонение плановой рентабельности собственного капитала от фактического.

В результате применения предложенной методологии компания получает возможность трансформировать миссию и стратегию компании в систему четко поставленных задач и показателей, каскадировать получаемые драйверы стоимости по уровням управления риском, и построить на базе уже применяемой системы стратегического управления, модель управления риском, полностью вовлечённую в повседневную деятельность компании. ориентация предложенной модели на стоимостной характер управления позволит оценить эффективность действий менеджмента через общепринятые драйверы стоимости и показатели стоимостного управления. В качестве практического инструментария интеграции наиболее целесообразно использовать модель GRC (Governance, risk management, and compliance, Управление, Риск Менеджмент И Комплаенс) как информационную платформ оперативного управления.

Практическая модель интеграции риск менеджмента в управление бизнесом

В настоящее время наибольшее распространение получил подход, называемый (Управление, Риск Менеджмент И Комплаенс (Governance, risk management, and compliance , GRC) – модель управления, направленная на решение задач оптимизации производительности и выполнении организационных стратегий с учетом риска.

GRC системы совсем не заменяют существующих систем операционного управления, однако в случает применения имеют высокую значимость совместного управления рисками и соответствия требованиям для экономической устойчивости компании так как представляет собой обобщенную концепцию управления организацией с нескольких точек зрения: руководства (Governance), управления рисками (Risk management) и соответствия требованиям (Compliance).

Первые публикации в области GRS появились в 2009 г, до этого момента исследований в этой области не осуществлялось. Результатом первых исследований стало формирование определения на базе существующей литературы GRC короткое определение из обширного обзора литературы. Впоследствии определение было подтверждено в ходе исследования специалистов в области практической постановке GRC. " GRC это интегрированный, целостный подход к организации, который гарантирует то, что организация действует этически правильно и в четком соответствии с риск аппетитом, нормами внутренней политики и внешних правил, ориентируясь на совершенствование

стратегии, процессов, технологий повышая, таким образом, эффективность и эффективность ".

Затем авторы перевели определение в рамках ведения исследований GRC.

Каждое из направлений этой модели - состоит из четырех основных компонентов: стратегия, процессы, технологии и людей. Риск организации, ее внутренняя политика и внешние правила составляют правила GRC. Дисциплины, их компоненты и правила теперь объединены в интегрированный, целостный процесс в соответствие с (бизнес) операциями, которые управляются и поддерживаются через GRC. При применении этого подхода, организации много времени, чтобы достичь цели: этически корректного поведения, повышение эффективности и результативности любого из участвующих элементов.

Таким образом, GRC -это это общий термин охватывает подход организации через этих трех областях:. Управления, управления рисками и соблюдения[Tarantino A. 2008; Denise Vu Broady, Holly A. Roland 2008; Silveira, P., Rodriguez, C., Birukou, A., Casati, F., Daniel, F., D'Andrea, V., Worledge & C., Zouhair, T. 2012].

А в случае успешного применения позволяет достичь следующих положительных эффектов:

- организовать комплексное управление всеми рисками и средствами контроля в единой среде;
- рост репутации в глазах клиентов;
- высокая стратегическая эффективность благодаря надежному анализу рисков во всех направлениях корпоративной стратегии в реальном времени;
- наличие инструментов для эффективного управления рисками и соответствием нормативным требованиям дает компаниям полное представление о возможных рисках, что оказывает положительное влияние на производительность;

- автоматическая идентификация рисков и определение их приоритетности в сочетании с системой активного оповещения и передачи рассмотрения проблемы на более высокий иерархический уровень, и , как следствие, возможность принимать незамедлительные меры в отношении ключевых рисков и наиболее критичных нарушений;

- высокая операционная эффективность — повышение ценности и снижение стоимости инициатив в сфере GRC. Автоматизация управления критическими рисками, а также процессов мониторинга и обеспечения соответствия нормативным требованиям помогает организациям минимизировать расходы;

- сокращение управленческих расходов и затрат на настройку;

- управление жизненным циклом политик — автоматизация и упрощение задач по определению политик и областей их действия, процессов обзора и утверждения, а также общих управленческих задач.

Как правило, стандартная схема GRC включает следующие основные компоненты:

1.управление операционными рисками (Operational Risk Managenent – ORM);

2.управление финансовым контролем (Financial Controls Management – FCM);

3.управление ИТ-стандартами (IT Governance – ITG);

4.управление внутренним аудитом (Internal Audit Management – IAM);

5.управление комплаенс рисками (Policy and Compliance Management – PCM) - технология выявления, оценки и управления риском соответствия и связанной с ним информации, методология составления

отчетности, анализа и моделирования риска комплаенса и этических вопросов, связанных с ним.

Технические компоненты

1. управление, связанное с изменением законодательства: технология документирования и управления нормативными изменениями, оценка их влияния на бизнес;

2.обучение и подготовка менеджмента: технологии и образовательные программы (например, электронное обучение). Это включает в себя распределение полной программы обучения или краткосрочные курсы;

3. политика и управление процедурами: технология, которая поддерживает управление жизненным циклом политики по развитию, техническое обслуживание, связь и аттестацию;

4. управление расследованиями: технология позволяет организации выполнять управление и мониторинг проблем и инцидентов(записывать круг вопросов, сообщения из горячих линий, фиксировать с предпринятые действия и их результаты);

5.технология формирования отчетов и горячих линий: Технология, позволяющая своевременно сообщать о проблемах и несоответствиях, а так же система для документирования отчетов для всех уровней управления, контактирующая напрямую с менеджментом компании, что обеспечивает централизацию оценки и управления;

6. обследование и оценка: технология, которая обеспечивает согласованную работу всей организации для проведения обследований и оценок на соответствие;

7. Due diligence управление: технология, которая позволяет формировать персонал и подбирать партнеров с учетом комплаенса и корпоративных ценностей;

8. управление рисками третьей стороны: технология, которая обеспечивает сбор информации о перспективных и текущих деловых отношений и оценивает эти отношения на предмет соответствия ценностям и практикам соблюдения;

9. автоматизация управления процессами: Технология, которая обеспечивает возможность обработки и автоматизации управления процессами, таких, как взаимодействия, коммуникации, одобрение или неодобрение;

10. комплаенс проекта: приведение управления рисками соответствия в единую систему, к которой имеет возможность получить доступ весь персонал;

11. бенчмаркинг, единые метрики и информационные панели для распределения фидуциарных обязательств.

Подобное практическое решение наиболее полно отражает механизм интеграции риск-менеджмента и комплаенса в процесс управления компанией, и является практической интерпретацией достаточно распространенной в западной практике модели эффективного управления рисками «Три линии защиты» (3 LoD, Three lines of defense).

Организационная модель интеграции риск менеджмента и внутреннего корпоративного контроля организации

Управление рисками достаточно сложный процесс и для его внедрения в работу организации компания сталкивается с необходимость пересмотра ролей и обязанностей руководителей и сотрудников, а иногда и

всей организационной структуры предприятия. Таким образом, более целесообразно говорить о становлении культуры риск-менеджмента.

Особенность подхода в модели «Три линии защиты» заключается в том, что если на одном из уровней ошибка не будет выявлена, то она будет нивелирована на следующей. Работа третьей линии защиты наиболее ответственна, так как нужно проверить данные первых двух (рис 1.5.).

Модель формируется на фоне безупречно поставленного операционного менеджмента, в котором бизнес-подразделения отвечают за генерируемые в процессе их же деятельности риски, при этом , служба риск менеджмента обеспечивает подразделения необходимым инструментарием для управления принимаемыми рисками(структура лимитов, ключевые индикаторы риска, тд.).

Вторая линия – риск менеджмент и комплаенс, основной функцией которого является формирование необходимой методологической базы для первого уровня, а так же регламентация взаимодействия подразделений при реализации бизнес-процессов, формирование внутренних нормативных документов по управлению рисками. Третий уровень защиты представлен службой внутреннего и независимого внешнего аудита, основная функция которых выявлять нарушения в работе компании, а при объединении усилий с высшим звеном руководства – занимаются стратегическими решениями.

Третий уровень защиты предоставляет степень защиты, недоступной на втором уровне за счет субъективности и независимости оценки в отношении целого спектра проблем, таких как: эффективность осуществляемых операций; защита активов; надежность и целостность процессов отчетности; соблюдение законов,

правил, политики, процедур и контрактов; элементы управления рисками и системы внутреннего контроля; организационная и операционная структура компании.

Так как каждая организация уникальна и конкретные ситуации различаются, универсального способа скоординировать три линии обороны не существует. Поэтому она выступает как рекомендация к распределению конкретных обязанностей и координации функций управления рисками.

Все три уровня защиты должны в той или иной форму существовать в организации, но, однако при выделении риск менеджмента в отдельный уровень защиты повышает его эффективность и защиту организации.

Высокая эффективность этой модели управления заключается в особенностях выявления и управления индивидуальным риском. То есть вся деятельность по управлению зависит от конкретного риска. Риски выявляются, обрабатываются всеми тремя уровнями защиты и выносятся на решение в Совет директоров. Таким образом, выявленные риски, с учетом толерантности компании к рискам, картографируются через три уровня защиты, налаживая тем самым взаимодействия между подразделениями - владельцами риска, контролирующими подразделениями и высшим руководством. Глубина отображаемого риска, стратегии управления рисками являются выбором компании и зависят от надежности системы GRC технологии компании. Некоторые компании составляют подробный профиль рисков для каждого бизнес-процесса, другие – в целом для всей организации.

Ключевые элементы интегрированной LOD операционной модели

• Каждый риск имеет владельца на каждом из уровней защиты

• Для владельцев определены четкие обязанности, границы своих обязанностей и то, как их позиции вписывается в общую схему управления риском

• Каждый уровень имеет достаточную квалификацию для выполнения своих обязанностей, знать специфику бизнеса и иметь возможность выступать в качестве стратегических советников.

• Результатом работы модели является один сводный отчет, показывающий статус отдельных рисков.

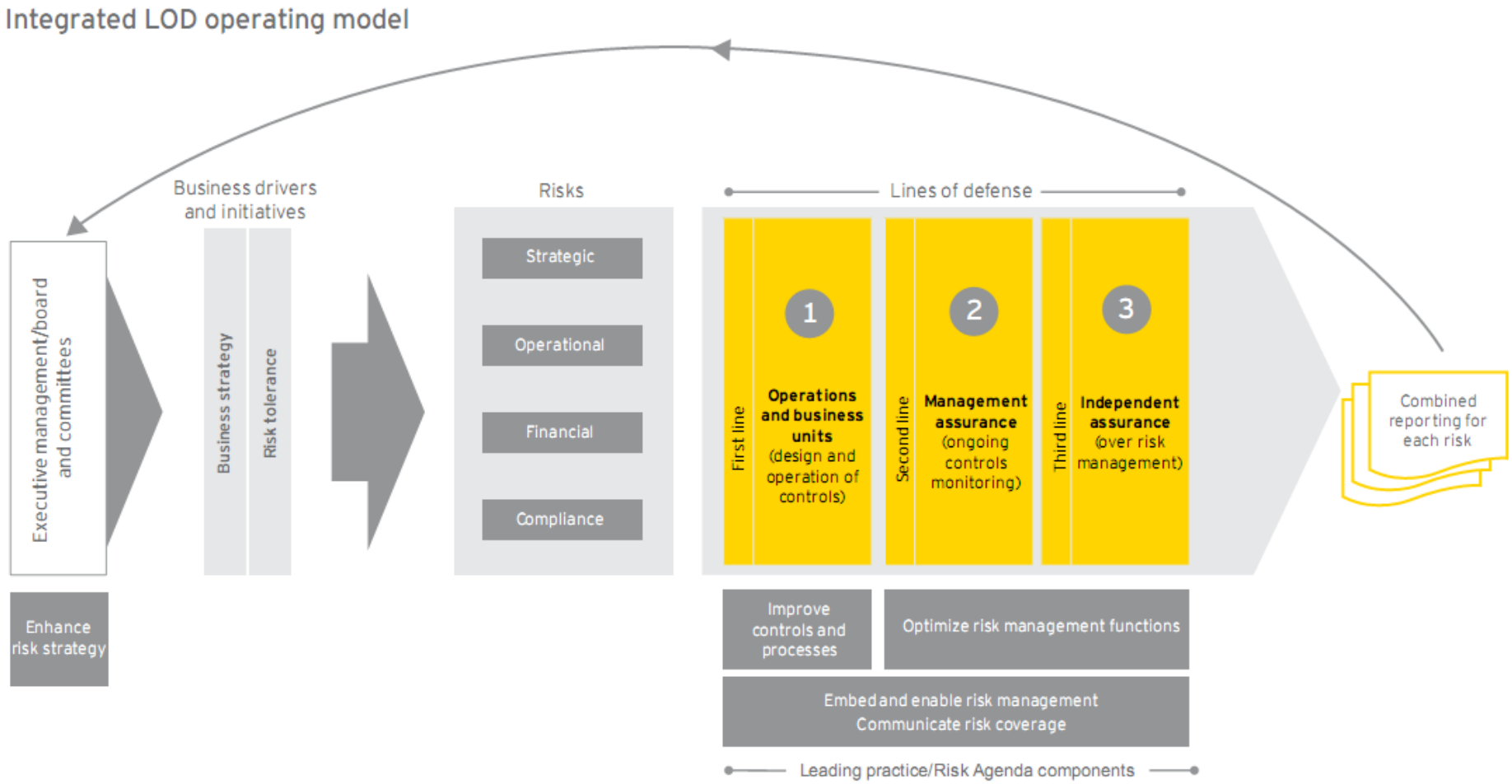


Рис 1.5. Интегрированная модель 3 LoD [E&Y, 2013]

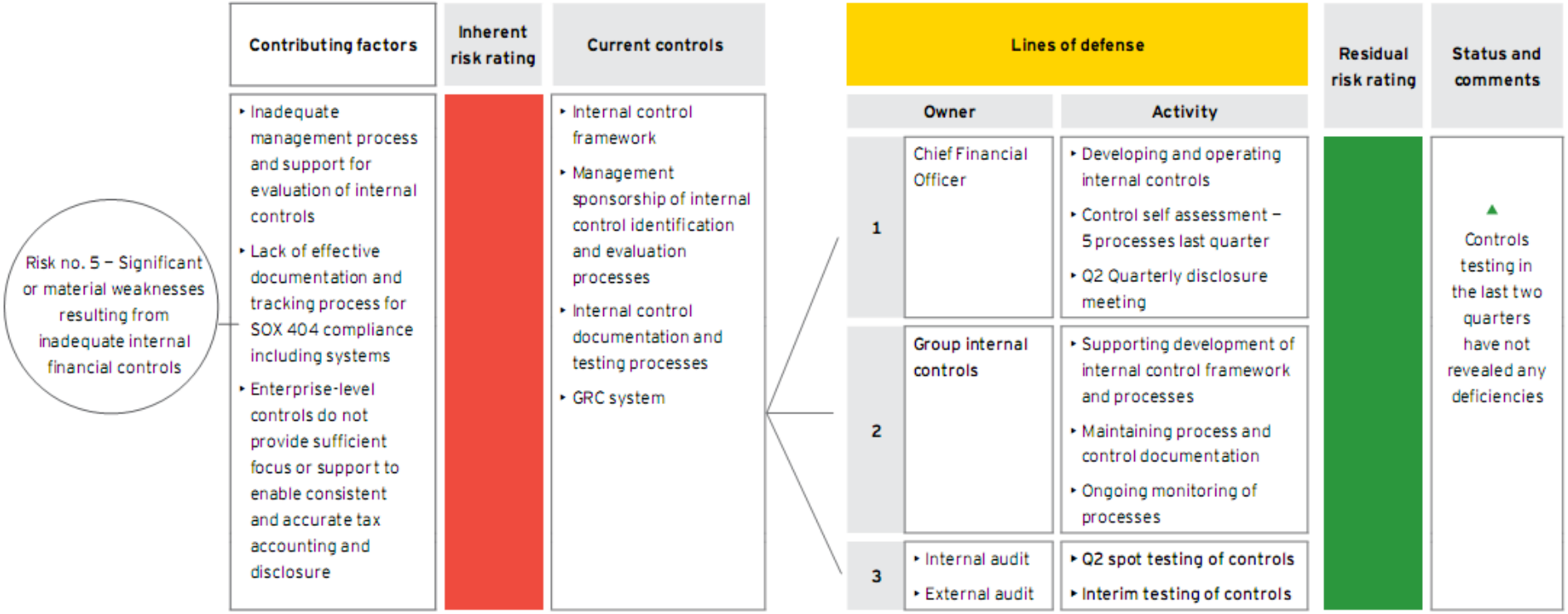


Рис. 1.6. Пример организации 3LoD [E&Y, 2013]

Алгоритм внедрения модели трехуровневой защиты в работу бизнеса.

1. Сбор информации и планирование работы

• Определение требований, возложение обязанностей по реализации и контролю над интегрированной моделью и развитием конкретного плана реализации, (обычно в роли рискового директора компании)

• Сбор информации в целях определения риск аппетита

• Формирование бизнес-целей, выявление факторов стоимости и ключевых рисков

• Сбор информации об управленческой деятельности компании: функций, объем, полномочия;

• Сбор информации о внутренних и внешних службах аудита: функции, объем, полномочия;

• Формирование взаимосвязи с комитетом совета директоров в отношении мониторинга рисков и формирования отчетности по ним.

2. Формирование карты покрытия рисков

• Формирование единой методологических основ по формированию карт рисков на основе заранее определённого риск аппетита компании

• Формирование карты рисков процессов на уровне первой линии защиты;

• Карта рисков для учета риск менеджерами (вторая линия защиты)

• Карты независимых проверок (третья линия защиты)

• Утверждение карт рисков на уровне всех заинтересованных лиц

3. Анализ полноты карт рисков

• Оценка полноты выявленных рисков

• Оценка полноты охвата методов управления рисками

• Оценка компетентности управления и независимым поставщикам обеспечения в отношении конкретных рисков, отображенные

• Оценка существующих менеджеров и независимых консультантов ев области отчетности, контроля и обеспечения покрытия рисков

• Выявление дублирующих функций или пробелов в управлении для каждого риска

• Формирование окончательного плана

5. Поддержка LOD модели

• Регулярный пересмотр, контроль и обновление модели LOD, направленное на актуализацию процессов управления;

• регулярное тестирование модели с учетом изменяющейся конъюнктуры

4. Пересмотр и оптимизация областей риск менеджмента

• Оптимизация управления и рационализация

• Уточнение функций и обязанностей, введение дополнительных должностей по необходимости;

• Удаление дублирования функций и процессов на уровне второй и третьей линий защиты;

• обучение и развитие навыков до уровня руководящих должностей;

• Разработка связанных протоколов отчетности

• Разработка комплексных отчетов для руководства и совета директоров, где отображены совокупные результаты всех управленческих и контролирующих функций для каждого уровня защиты;

• Соединение воедино процессов модели защиты, таким образом, чтобы управление рисками стало повседневной функций компании.

Таким образом, формируется риск-ориентированная модель управления, в которой риск подвергается обработке на каждом из уровней защиты. Представленная модель управления полностью отвечает требованиям, предъявляемым к современной ERM, и, в первую очередь, таким как:

• Постоянное совершенствование управления рисками (риск на основе KPI, годовой отчет и пересмотр).

• Управление рисками при принятии любых решений (например, распределение капитала, утверждение проектов, реструктуризации и изменения).

• Непрерывное общение (частые внешние и внутренние отчеты, двусторонний процесс).

• Полная реализация управления рисками в структуре управления (отражение "неопределенности" в перспективе управления рисками в программных заявлениях организации).

Тем не менее, по мнению некоторых исследователей дальнейшее развитие риск-менеджмента требует дополни-

тельного внимания к таким существенным составляющим управления рисками, как:

• анализ временных рядов, анализ динамики глобальных факторов риска;

• диверсификация портфеля, иммунизация, секъюритизация и хеджирование, в том числе в отношении портфелей бизнес-процессов.

• учет внешней статистики

• оценка эффективности управления рисками на основе управления рисками созданной стоимости

• ERM и согласование стандартов устойчивого развития.

Наше исследование фокусируется на оценке эффективности ERM на всех уровнях управления компанией нефинансового сектора экономики РФ.

Оценка добавленной стоимости, приносимой риск-менеджментом в компанию.

Как было сказано выше, внедрение риск менеджмента в работу компании характеризует степень зрелости менеджмента высшего звена этой компании, поэтому при осуществлении мероприятий риск менеджмента целесообразно заранее предусмотреть положительный характер планируемых мероприятий и их влияние на добавленную стоимость компании.

Оценка эффективности риск менеджмента является достаточно дискуссионным вопросом, так как нет единой методологии ее определения.

Анализ существующей экономической литературы в области теории риска, риск-менеджмента, корпоративного управления и менеджмента организации в целом выявил несколько подходов к методам оценки эффективности риск-менеджмента и понятию эффективности риск-менеджмента компании в целом.

Например, Хилсон Д. и Муррэй-Вебстер Р. определяют эффективность как возможность достижения поставленных целей с минимальными затратами, однако в отношении риск-менеджмента они подчеркивают, что эффективность риск – менеджмента это процесс выполнения поставленных целей и достижения получаемого результата.

Ряд авторов (Мамедова Т.А, Джаспал С. Басова А., Мичелский А, С.Сигал) не дают определения эффективности риск-менеджмента, но отмечают, что в рамках корпоративного управления должна существовать эффективная стратегия, в результате которой компания будет готова к любому возможному развитию событий, своевременно и незамедлительно реагирует на них и имеет возможность использовать их для повышения эффективности деятельности фирмы в целом.

С практической точки зрения, представленной в большинстве стандартов риск-менеджмента, управление рисками представлено как ежедневный мониторинг внутренних рисков компании, периодический внутренний аудит и комплаенс, ориентированный на соблюдении требований ряда фондовых бирж и финансовых посредников. Основной целью стандартов, независимо от издателя, является создание прозрачной для инвестора структуры бизнеса с целью повышения ее привлекательности и снижение излишней бюрократизации корпоративного управления, связанного с внедрением риск-менеджмента.

Таким образом, вопрос эффективности риск-менеджмента достаточно хорошо освещен в научной теоретической и практической литературе, большая часть из которых содержит подробный алгоритм по внедрению риск-менеджмента в работу компании, однако компании до сих пор терпят убытки, сталкиваются с совершенно непредсказуемыми рисками, все чаще и чаще подвергаются риску ликвидности в процессе осуществления своей деятельности. Причиной такой ситуации, на наш взгляд, является недостаточное понимание менеджментом и персоналом компаний самой сути риск менеджмента как ежедневной деятельности, приносящей весьма отсроченный во времени результат, и напрямую связано с недостатком оценочных критериев эффективного риск-менеджмента.

В рамках настоящей главы мы будем использовать стоимостной подход к определению эффективности корпоративного риск менеджмента.

При внедрении в работу компании элементов риск-менеджмента или прохождении процедуры стандартизации, ключевым для руководства компании должен оставаться вопрос: каково будет приращение к стоимости компании, связанное с внедрением в работу корпоративного риск-менеджмента. Подобный подход лег в основу оценочного инструментария,

представленного в ряде экономических работ [.Бадалова А.Г., 2011; Дамодаран А. 2007]. Основной идеей расчетного инструментария эффективности риск-менеджмента становится интеграция риск-менеджмента на всех уровнях корпоративного управления и оценка эффективности его функционирования как отклонение фактических показателей от прогнозных (таблица 1.5.).

Таблица 1.5.

Стоимостная модель оценки эффективности риск-менеджмента компании

Зона управления	**Показатель**	**Формула**	**Обоснование**
Нормативно-стратегическая	Неотрицательность отклонения фундаментальной стоимости предприятия от прогнозной	BVmp: ΔBV = BVn+1 – BVmp ≥ 0	Данные зоны контролируются советом директоров и комитетом по рискам, главная задача которых – максимизировать стоимость предприятия, для увеличения инвестиционной привлекательности, а также для более выгодных условий при продаже бизнеса.
Стратегическая			
Тактическая	Неотрицательность отклоненияфактического значения экономической добавленной стоимости от требуемого значения	EVAmp: ΔEVAt = EVAt – EVAmp ≥ 0 (при условии EVAt ≥ 0, так как при EVAt = 0 риск только компенсируется, а значение EVAt < 0 свидетельствует о неэффективном управлении.	Каждый отдел риск-менеджмента обязан исполнять свои функции максимально эффективно, то есть – увеличивать уровень EVA.
Оперативная	Неотрицательность отклонения рентабельности собственного капитала от требуемого значения	ΔROEt = ROEt – ROEmp ≥ 0 (где ROE_{mp} – среднее значение в отрасли)	Отдельные риск-менеджеры несут ответственность за ограниченную сферу деятельности компании, поэтому их задача – максимизировать эффективность использования капитала на

			своем «участке».

Данный подход имеет ряд особенностей, наиболее существенными из них хотелось бы отметить следующие:

1. Прогнозные значения ключевых показателей носят стратегический характер и по сути представляют собой интегрированный показатель риска, сформированный по уровням управления;
2. Модель требует жесткого выполнения операционных, стратегических и тактических планов компании, в ней не заложена возможная волатильность доходов, связанная с изменением экономической конъюнктуры в анализируемом периоде, то есть предложенная модель не допускает возникновения минимального уровня риска, допустимого для менеджмента;
3. Применение представленной методики расчета не позволяет отделить эффективность риск-менеджмента от эффективности менеджмента в целом;
4. Для стороннего инвестора расчет данных показателей достаточно затруднен, так как целевые прогнозные показатели, несмотря на публичность компаний, остаются коммерческой тайной и не упоминаются в основных документах финансовой отчетности компаний в США: Form 10-Q, Form 10-K, отчетности по GAAP;
5. Показатель EVA, фактически, не может быть посчитан для деятельности всей компаний, так как у каждой из используемых в практической работе фирм тысячи продуктов в товарной линейке, за разработку и выпуск каждого из которых ответственные различные департаменты и отделы, которые, в свою очередь, минимизируют конкретные риски, присущие конкретному продукты и рынку;
6. Оценка эффективности риск-менеджмента компаний осуществляется пост-фактум – по результатам годовой отчетности компаний;
7. Представленная методика не дает возможности определить, каким из рисков в большей степени была подвержена компания: уже известным или тем, которые были выявлены впервые.

Результаты расчетов по данным ряда российских компаний по предложенной методологии представлены в таблице

1.6.. представлены результаты расчетов аналогичных показателей для западных компаний.

Таблица 1.6..

Результаты расчетов целевых показателей модели оценки эффективности риск-менеджмента (млн. руб.)*

Компания	ROE	Отклонение	BV	Отклонение	EVA	Отклонение
Nomos bank	13,3	- 2,9	75,7	- 12,87	8,21	- 9,48
Tatneft	13,5	- 1,8	403,4	- 48,41	8,66	- 4,02
Bashneft	21,5	4,6	211,4	90,90	16,65	2,09
Inter RAO ES	8,3	- 8,6	390,7	- 132,84	1386	- 7282
Sberbank	17,8	0,9	1286	565,84	7639	2219
RusAl	13,4	- 1,9	316,3	47,45	7,43	1,67
Uralkali	32,2	15,3	241,8	427,99	12875	4122
Raspadskaja	19,5	2,6	31,9	22,01	12,97	4,21
Rusgidro	5,4	- 10,5	525,7	-278,62	2862	- 3590
Nornikel	17,5	0,6	494,6	464,92	9843	2306
MTS	36,2	19,3	104,5	327,09	2977	539
VTB	7,1	- 9,4	625	- 37,5	6,71	- 2,95
FSK	2,3	- 14,6	898	- 610,64	4643	- 2590
OGK 4	8,2	- 8,7	101,1	37,41	6,74	0,86
Severstal	10,6	- 6,3	200,4	166,33	2354	798
Rostelekom	8,1	- 8,8	268	109,88	55,66	38,21
Novatek	19,4	2,5	262,5	700,88	543	196
Magnit	20	3,1	73,3	248,49	2547	1090

* Таблица составлена автором

Значения отклонений показателей носят не только негативный, но и позитивный характер, что, рамках определения стоимостного риск-менеджмента свидетельствует о том, что ряд компаний своевременно использовал сложившуюся рыночную и экономическую ситуацию в свою пользу. Тем не менее, в предложенной модели оценки эффективности риск менеджмента не разработано инструментария, позволяющего отделить

эффективность управления риском от корпоративного управления в целом, поэтому представленная модель является сугубо теоретической и требует серьезных доработок в плане практического применения.

Современные реалии бизнеса таковы, что фирмам приходится осуществлять свою деятельность в условиях динамичной среды, когда условия постоянно меняются. В связи с этим, менеджмент большинства компаний отказался от формирования генеральных стратегических планов в пользу выполнения стратегий, основанных на проектах. Изменение статуса привычных для менеджмента бизнес-процессов и краткосрочных вложений в сторону срочного проекта позволяет осуществить своеобразный факторный анализ стратегии компании, где каждый отдельный фактор будет представлен отдельным проектом, что позволит выделять слабые и сильные в части создания стоимости направления и процессы.

Подобное изменение видения генеральной стратегии фирмы позволяет изменить первый параметр стоимостной модели оценки эффективности риск-менеджмента компании в пользу модели определения стоимости, предложенной А. Дамодараном [2007, 2011].

$$Value = C_0 + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{EVA_{t,a}}{(1+k_c)^t} + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{EVA_{t,fp}}{(1+k_c)^t}, \text{ где}$$

C_o – капитал, инвестированный в активы;

EVAt,a – экономическая стоимость, добавленная активами;

$EVA_{t,fp}$ – ожидаемая экономическая стоимость, добавленная инвестициями;

n –горизонт планирования реализации основных проектов;

Для того, чтобы использовать данный параметр как оценочный, необходимо ввести ряд допущений:

1. Вся деятельность компании представлена совокупностью бизнес процессов;
2. Распределение рисков, принимаемых компанией, нормальное
3. При 5% вероятности реализации риска, α =1,645;
4. Расходы подразделений, не приносящих доход относятся на конкретный бизнес-процесс, связанный с этим подразделением;

5. Показатели бизнес процессов должны быть конкретными и укрупненными;

6. В показатель бизнес-процесса уже включены расходы по снижению уровня риска конкретного бизнес-процесса;

7. Основные показатели определяются с учетом «органического роста» компании, без учета слияний и поглощений.

8. В качестве меры риска принимается концепция стоимости, подверженной риску (VaR).

В результате мы получаем модифицированную стоимость компании под риском:

$$Value_{VaR} = \sum_{i-1}^{i=m}(1 - \alpha * \sigma + \beta) * \left(C_0 + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{EVA_{t,a}}{(1+k_c)^t} + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{EVA_{t,fp}}{(1+k_c)^t}\right),$$

где

α – пороговое значение вероятности (при 5% вероятности реализации рисковых событий, α = 1,645);

σ – стандартное отклонение доходности i-того процесса;

β – среднее значение доходности i-того процесса;

m – количество бизнес-процессов компании.

Данная формула демонстрирует, что с заданным порогом вероятности (5%) стоимость компании не упадет ниже расчетного показателя.

Аналогичным образом мы получаем следующий в системе оценки эффективности риск-менеджмента показатель - экономическую добавленную стоимость, скорректированную по уровню принимаемого риска добавленную стоимость (EVA_{VaR}). Данный показатель свидетельствует об общей эффективности принимаемых менеджментом решений с с заданной вероятностью событий.

Данный метод позволяет оценивать компанию, не привязываясь к расчету бухгалтерской прибыли, а используя прибыль экономическую, то есть учитывать и сопоставлять среднюю рентабельность капитала и издержки на его обслуживание, что более удобно для анализа инвестиционной привлекательности компании.

Проблематика формирования эффективной системы управления рисками современных корпоративных структур требует формирования общего механизма оценки эффективности реализации методов риск-менеджмента. Концепция добавленной стоимости позволяет оценивать стоимость фирмы с учетом прироста стоимости от ее будущих проектов, а реализация взгляда на деятельность компании как на совокупность отдель-

ных проектов позволяет сформировать общий подход к оценке эффективности системы.

В качестве третьего показателя исследуемой модели автор рекомендует использовать показатель RAROC – скорректированный на риск показатель рентабельности капитала. Общая формула показателя выглядит следующим образом:

$$RAROC = \frac{NI - EL}{Capital}, \text{ где}$$

NI – чистая прибыль;

EL –затраты на риск;

Capital – капитал, направленный на бизнес-процесс.

Методика RAROC, используемая для расчета показателя требуемой рентабельности в модели оценки эффективности риск-менеджмента, представляет собой интегрированный подход, который связывает риск, капитал и стоимость и сфокусирована на сравнении использования капитала и доходности в свете различных бизнес-процессов и типов риска.

Таким образом, автором предложена модель оценки эффективности риск-менеджмента компании, минимизирующая недостатки модели, представленной в таблице 1.6. и основанная ряде допущений, представленных выше. Значение целевых показателей модели будет несколько ниже показателей, представленных в таблице 1.7., так как они определены с учетом толерантности к риску.

Таблица 1.7.

Стоимостная модель оценки эффективности риск-менеджмента компании с учетом толерантности к риску

Зона управления	**Показатель**	**Формула**
Нормативно-стратегическая	Неотрицательность отклонения фундаментальной стоимости предприятия от стоимости под риском	BVmp: $\Delta BV = BVn+1 - Value_{VaR} \geq 0$
Стратегическая		
Тактическая	Неотрицательность отклонения значения экономической добавленной стоимости от требуемого значения	EVAmp: $\Delta EVAt = EVAt - EVA_{VaR} \geq 0$ (при условии $EVAt \geq 0$, так как при $EVAt = 0$ риск только компенсируется, а значение $EVAt < 0$ свидетельствует о неэффективном управлении.

Оперативная	Неотрицательность отклонения рентабельности собственного капитала от требуемого значения рентабельности капитала, вложенного в бизнес-процесс	$\Delta ROEt = ROEt - RAROC \geq 0$

Применение данной модели позволяет получить значения показателей с учетом принимаемого компанией риска, заранее резервировать весь необходимый капитал под будущие риски проектов и бизнес-процессов, учитывать расходы на риск-менеджмент в процессе реализации бизнес проектом. Применение стоимостного инструментария для оценки эффективности риск-менеджмента позволит анализировать систему риск-менеджмента как один их элементов корпоративного управления. Дальнейшее развитие модели с применением рейтингов позволит оценивать уровень эффективности риск-менеджмента компании, а использование целевых показателей модели в качестве ключевых показателей эффективности позволит интегрировать представленные целевые показатели в существующую систему стратегического планирования организации.

Оценка подверженности компаний видам рисков[15]

ERM представляет собой совокупность согласованных элементов интегрированных в единый процесс, в котором и директора и сотрудники участвуют в выявлении и управлении потенциальных факторов риска. Однако методика управления рисками, а так же и цели внедряемой методики управления сильно отличаются для компаний. Например, публичная компания, внедряя риск менеджмент, руководствуется требованиями фондовых регуляторов в отношении рекомендуемой структуры и используемых стандартов. Такие компании должны предоставить гарантии акционерам и стейкхолдерам в том, что их благосостояние не уменьшится в результате воздействия рисков несистемного характера, поэтому они, как правило, обладают достаточно широко

[15] Полный вариант статьи Макаровой В.А. «THE EFFECTIVENESS OF RISK MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN RUSSIAN COMPANIES» представлен в World Applied Sciences Journal. 2014. Т. 31. № 5. С. 833-839.

развитым инструментарием управления рисками, владеют навыками управления рыночным риском и потенциалом.

Непубличные компании, в свою очередь, нуждаются в управлении рисками, как в неотъемлемом элементе процедуры внутреннего контроля [RusRisk, 2008]. Управление риском таких компаний, как правило, ориентировано на снижение риска таких показателей как NOPAT, FCF, Company Market Value, Book Value or Carrying Value [KPMG, 2012].

Разные компании подвержены разным рискам, спектр рисков достаточно велик и зависит от множества причин: от страны нахождения компании, до ее стадии жизненного цикла. Спектр рисков, которому подвержены российские компании несколько отличается от спектра риска западных компаний. Ниже представлены результаты исследования в области подверженности рисков российских и западных компаний. Исследование заключалось в проведении опроса 120 директоров российских компаний в отношении специфики подверженности рисками. Для целей опроса была выбрана стандартная классификация рисков (финансовый, операционный, стратегический и риск комплаенса). Компании венчурного капитала в опросе не участвовали в силу специфики бизнеса и высокого уровня рискованности деятельности.

Результаты распределения подверженности различного видам рисками по видам компаний представлены в таблице 1.8. Группы риска распределены по степени подверженности компании: от наивысшего к наименьшему.

Различия в ответах позволили выявить четыре группы компаний. Средние компании, ориентированные на внутренний рынок наиболее нуждаются в реализации управления рисками, так как наиболее подвержены внутрирыночным колебаниям.

Таблица 1.8.

Группы предприятий по степени подверженности видам рисков

Группы компаний	Риски	Особенности
Добывающие компании	Стратегические риски Риски комплаенса Операционные риски Финансовые риски	Как правило у таких компаний разработана система управления рисками, но стратегические риски остаются наиболее актуальны для них
Компании среднего размера, ориентированные на домашнего потребителя	Стратегические риски, Операционные риски Финансовые риски, Риски комплаенса	Как правило, такие компании страдают от нехватки денег, но это является следствием недостатков в стратегии управления
Молодые компании	Финансовые риски, особенно риск ликвидности Операционные риски Стратегические риски Риски комплаенса	Основная цель таких компаний является достижение точки безубыточности и обеспечения роста прибыли. Такие компании, как правило, не имеют постоянных клиентов и их денежный поток не постоянен
Малый бизнес	Операционные риски Риски комплаенса Финансовые риски, Стратегические риски	Основные отличительные черты этой группы компаний являются высокие затраты и небольшое количество клиентов. Финансовые результаты операционных рисков могут нарушить устойчивой деятельности таких компаний.

Результаты, представленные в таблице подтверждают результаты исследования проведенного Audit Director Roundtable в 2009[16] (рис 1.7.) в отношении компаний развитых стран, в которых очевидно продемонстрировано, что компании в большей степени опасаются рисков нефинансового характера: их способность снизить стоимость компании имеет гораздо больший потенциал.

[16] Market capitalization declines represent a drop in company share price of 30 percent or greater relative to peer group. N = 128.Source: Corporate Executive Board. From the Audit Director Roundtable of The Finance And Strategy Practice, www.adr.executiveboard.com. 2010. http://ecapitaladvisors.com/wp-content/uploads/2012/09/Clearing-the-Clouds.pdf

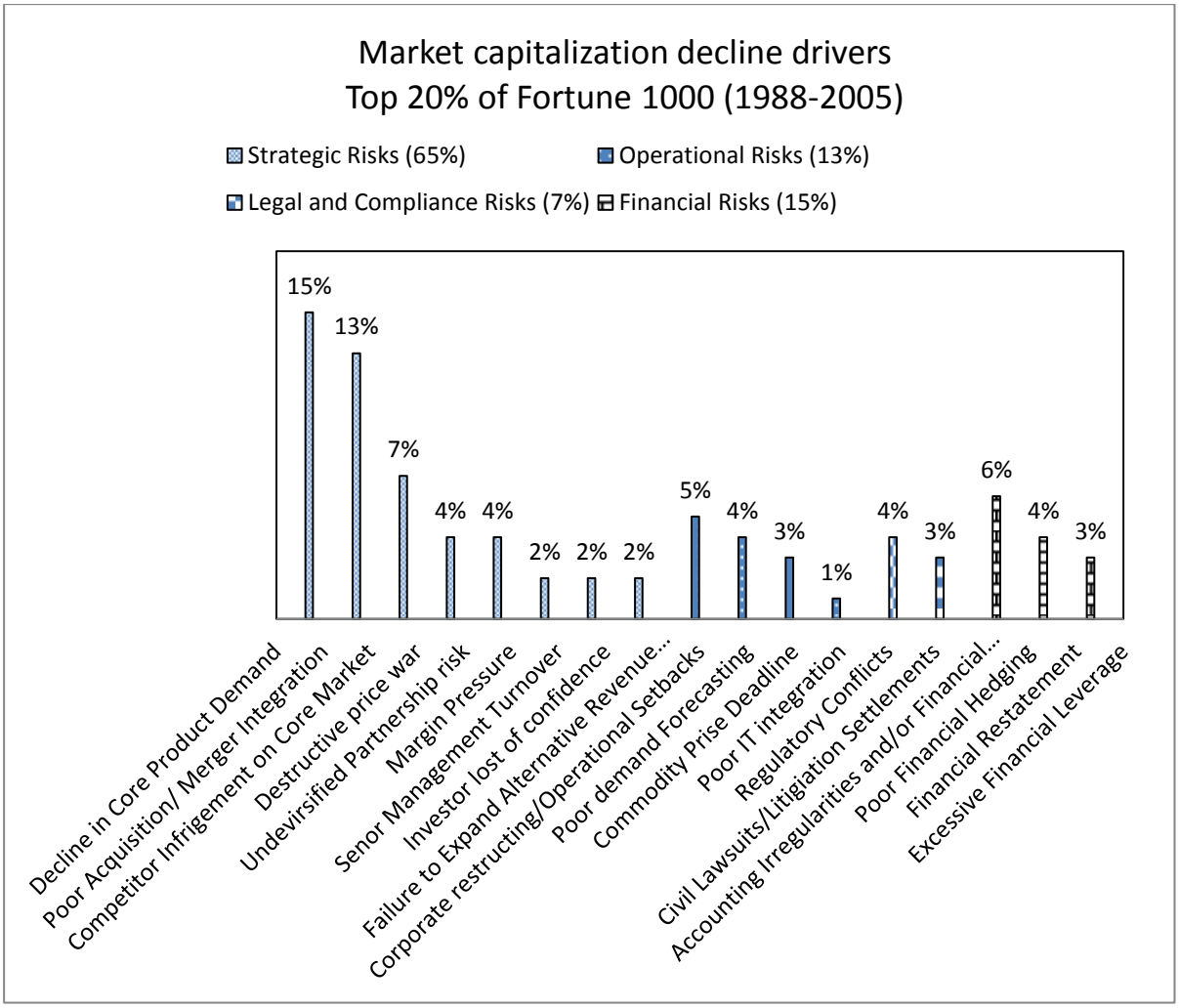


Рис.1.8. Факторы снижения рыночной капитализации

Степень влияния ряда факторов снижения рыночной капитализации была проведена и в отношении российских компаний. Степень влияния была измерена как изменение стоимости компании под влиянием группы рисковых факторов. Результаты исследования следующие:

Стратегические риски оказывают наибольшее влияние: до 65% от капитализации компании в реальном секторе экономики, и до 53% - в финансовом секторе;

Финансовые риски оказывают наименьшее влияние в сравнении со всеми остальными: 16% - в реальном секторе, до 26% - в финансовом.

Интеграция риск менеджмента в корпоративное управление достаточно спорный и дискуссионный вопрос. Она должна быть осуществлена таким образом, чтобы вовлечь все

возможные отделы в управление риском и в тоже время не снизить эффективность каждодневной деятельности. Даже те компании, которые имеют в своем управлении достаточно развитую систему менеджмента не всегда имеют представление о том, какие риски могут оказать наиболее влиятельны и какие из них могут оказать наиболее деструктивное воздействие на компанию.

Наиболее полное представление о рисковом спектре компании можно получить, протестировав компанию в разрезе бизнес-процессов, и их влияния на области и уровни управления компанией. В таком случае мы получаем полное представление об источниках возможной волатильности затрат и доходов для каждого из бизнес-процессов [Бадалова 2008; 2011]. Данный метод выявления рисков позволил получить представление о наиболее влиятельных рисках на российском рынке по состоянию на 2012 год. (рис. 1.9.).

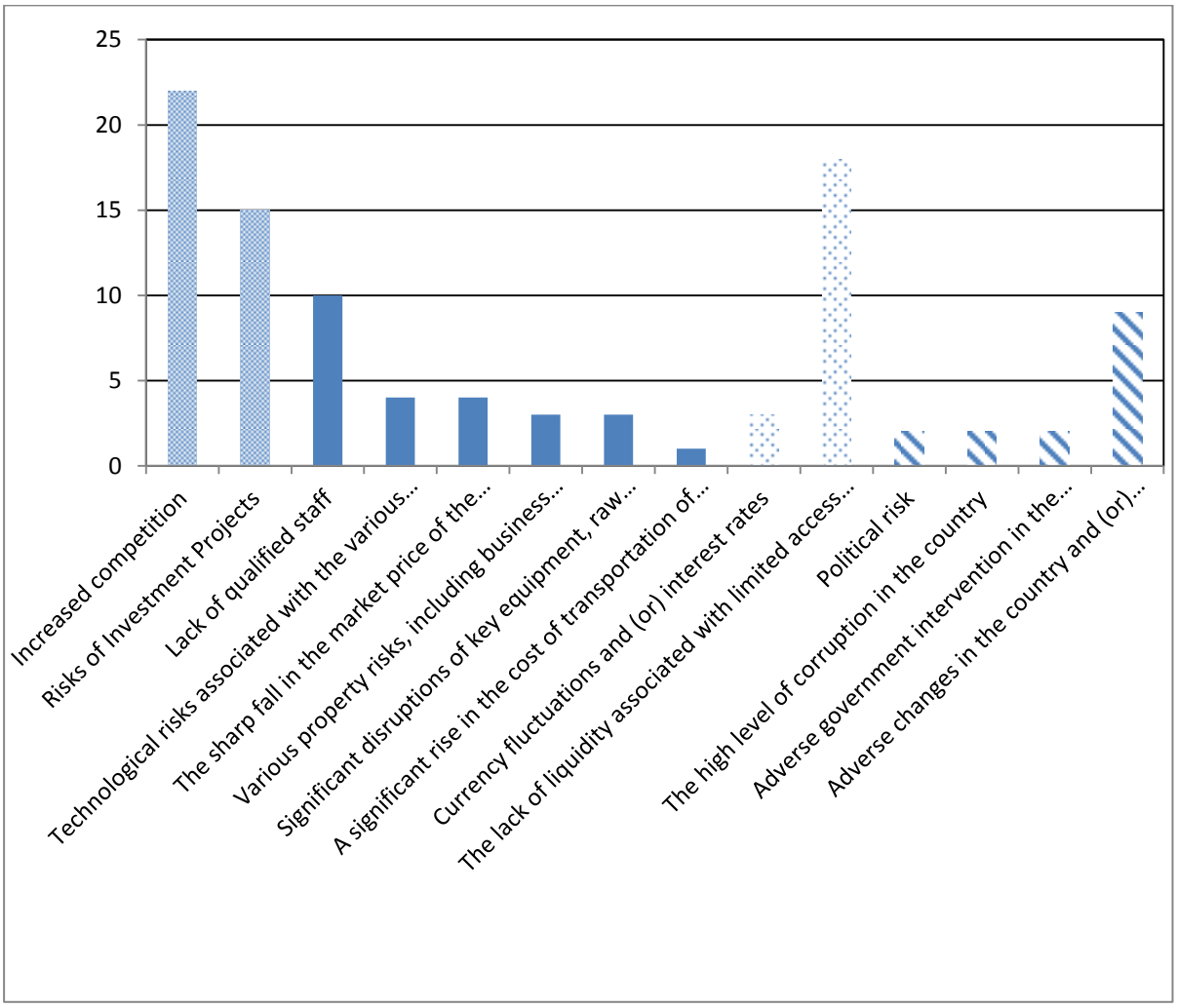


Рис 1.9. Специфика рисков российских компаний
Составлено автором. Данные опроса компаний за 2012 год

Тенденция к преобладанию стратегических рисков над всеми остальными сохранениа и в последующие года.

Исследование Ernst&Young подтверждает направление данной тенденции: исследованиев области ключевых рисков, проведенное в 2012 и 2013 годах и повторный анализ результатов в 2015 позволил сделать следующий вывод (рисXXX): среди ключевых рисков, оказывающих наибольшее воздействие на развитие компании являются следующие риски: таблица 1.9. [E&Y, 2013].

Таблица 1.9.

Основные риски и возможности в 2013 году

Позиция в рейтинге	Риски 2013	Возможности 2013
1	Ценовое давление	Инновации в области создания новых продуктов и услуг и операционной деятельности
2	Снижение издержек и падение рентабельности	Повышение интереса к быстрорастущим рынкам
3	Рыночные риски	Инвестирование в процессы, инструменты и обучение в целях повышения производительности
4	Макроэкономические риски: прогнозируется медленный и неустойчивый рост мировой экономики	Новые каналы сбыта
5	Управление персоналом и дефицит высококвалифицированных специалистов	Более эффективная реализация стратегии в подразделениях компании
6	Повышение роли государства	Инвестирование в ИТ
7	Требования законодательства и их соблюдение	Построение максимально продуктивных отношений с инвесторами
8	Государственный долг: последствия режима жесткой экономии и кризиса суверенного долга в различных экономиках	Максимальное использование корпоративной социальной ответственности и общественного доверия
9	Новые технологии	Инвестирование в чистые технологии
10	Политические потрясения	Глобальная оптимизация и перемещение ключевых подразделений компании

Исходя из данных таблицы мы видим, что 80% ключевых рисков представлены рисками стратегического характера.

Распределение ожиданий менеджмента компании в 2012 и 2013 гг выглядит следующим образом: (рис. 1.9.). Исходя из представленных данных, наиболее безопасно для компаний в 2012 году выглядела ценовая конкуренция, наименьшая уверенностью менеджмент обладал в области операционного эффективности. В 2013 году приоритеты резко поменялись: наименьшей уверенностью менеджмент обладал в области ценовой конкуренции, наибольшей - на сегменте операционной эффективности.

Рис. 1.9. Распределение ожиданий менеджмента компании в отношении ключевых рисков в 2012 и 2013 гг

Сравнение рискового спектра западных и российских компаний (рис. 1.9. позволил сделать следующие выводы:

1. Стратегический риск наиболее влиятельный в обоих случаях, но список стратегических рисков российских компаний гораздо меньше списка для иностранных компаний.

2. Список операционных рисков гораздо шире для отечественных компаний.

Причины этой ситуации являются следующие:

- Экономическая неопределенность и невозможность реализации долгосрочного планирования;
- Отсутствие эффективных систем внутреннего контроля;
- Недостаточно развита культура корпоративного управления.

Чтобы получить представление о том, сколько компания подвергается риску, могут быть получены путем сравнения фактических оценок с ожидаемым значением компании. Отклонения от прогнозируемого значения показывают уровень риска в процессе текущей деятельности компании.

Распределение функций риск менеджмента по уровням корпоративного управления

Исследование организационного опыта постановки риск менеджмента в российских компаниях показало, что на каждом из уровней управления компанией менеджмент, как правило, берет ответственность за мониторинг определенных видов рисков. Интегрировав представления о распределении рисков по уровням ответственности с моделью 3 LoD, а так же с оценкой значимости видов рисков для российских компаний и западных компаний, нами была сформирована система распределения значимых рисков по уровням корпоративного управления (Таблица 1.10).

В данной системе высший уровень представлен Советом Директоров, который принимает решения стратегического характера. Уровень среднего менеджмента несет ответственность за тактические решения, а менеджмент на уровне подразделений – за операционные риски.

Таблица 1.10.

Распределение ключевых рисков по уровням менеджмента

Уровень управления	Группа риска	Риски	%
Стратегическое управление рисками	Стратегические	Возрастающая конкуренция	22
		Риски инвестиционных проектов	15
	Риски комплаенса	Политический	2
		Высокий уровень коррупции	2
		Изменение законодательных норм внутри страны	2
		Изменение международного законодательства	9
Итого процентов			52
Тактическое управление рисками	Операционные	Отсутствие квалифицированного персонала	10
		Технические риски на производстве	4
		Падение цен на продукцию компании	4
		Риски имущественные, в том числе риск прекращения бизнеса	3
		Срыв работы основного оборудования, поставке сырья, материалов, энергии	3
		Значительный рост стоимости перевозки готовой продукции	1
	Итого процентов		25
	Финансовые	Колебания курсов валют и (или) процентных ставок	3
		Низкая ликвидность в связи с ограниченным доступом к источникам заемного капитала.	18
	Итого процентов		21

Процентное распределение рисков по уровням ответственности менеджмента демонстрирует, что за 52% успешной деятельности в условиях неопределенности отвечает стратегический уровень менеджмента – Совет Директоров, основная цель которого координировать действия всех нижестоящих уровней.

Анализ большинства российских компаний, применивших один из общепризнанных стандартов риск менеджмента позволил сделать вывод, что эффективность риск менеджмента не соответствует ни одному из параметров стоимостной эффективности. Анализируемые компании относятся к

компаниям среднего звена и ориентируются на внутренний рынок. Таким образом, отрицательная эффективность подтверждает наше предположение о том, что компании этого сегмента как никогда подходят для внедрения эффективного риск менеджмента. Данные компании применяют приемы риск менеджмента в своей деятельности, однако их применение носит, по большей части формальный характер и не соответствует требованиям открытого рынка к качеству и культуре ERM.

Выполнение требований требует привлечение внешнего специалиста в области риск менеджмента и комплаенса, что в целом решит проблему в краткосрочном характере, однако не даст долгосрочного результат. Единственным выходом сформировать стратегически ориентированную систему риск менеджмента, это смоделировать трехуровневую структуру управления таким образом, чтобы риск менеджеры поддерживали положительную динамику бизнес процессов, но ни в коем случае не управляли компанией. Выделение риск комитета позволит ограничить ведущую роль риск менеджмента.

Общие рекомендации к системе управления риском следующие:

а) Стратегически ориентированное на самом высоком уровне;

б) Тактически ориентированное на среднем уровне;

в) Оперативно ориентированное на самом низком уровне.

Стратегический уровень представлен Риск-Директором в составе Совета директоров и Риск-Комитетом. При этом их обязанности распределены: Совет Директоров по большей части отвечает за культуру создания риск менеджмента внутри компании, а Комитет – за разработку процедур и мониторинг практики управления рисками

Оценка затрат, связанных с организацией риск менеджмента в российских компаниях.

Отдельно стоит уделить внимание затратам, связанным с внедрением и модернизацией риск-менеджмента. На российском рынке сфера консалтинговых услуг представлена

преимущественно западными специалистами и компании, которые нуждаются в профессиональном консалтинге, как правило, обращаются к представителям Большой Четвертки или Marsh. Без сторонней помощи запустить полноценный риск менеджмент невозможно.

Среди менеджмента компаний был проведен опрос том, сколько компании готовы потратить или уже потратили на внедрение риск менеджмента. Ответы респондентов распределились следующим образом [РусРиск, 2012]

a) 30% от опрошенных компаний потратили до 350,000 евро;

b) 32% не определили полный объем затрат;

c) остальные компании отметили, что не намериваются потратить на риск менеджмент каких либо средств и трактуют риск менеджмент как экономически нецелесообразную деятельность;

d) в странах западной Европы затраты на порядок меньше и по разным оценкам составляет от 7000 до 10000 евро, что гораздо менее значительно в составе оборота компаний.

Большая доля этих затрат относилась к стоимости консультационных услуг, несколько меньше оценивалась стоимость обучения персонала. Последняя статья не настолько дорога, но достаточно затратна по времени и совершенно не гарантирует высокий уровень результатов обучения.

Тем не менее, как показывает практика, на ранних стадиях привлечение внешнего специалиста необходимо: поэтапная перестройка всех бизнес процессов с его участием наряду с одновременным обучением внутреннего персонала дает наилучший результат.

Понесенные затраты трактуются как инвестиции в будущее развитие компании и их соотнесение с приростом финансовых показателей, таких как NOPAT, Book Value, EVA , ROE в период после внедрения риск менеджмента демонстрирует эффективность осуществляемых мероприятий.

Другим немаловажным фактором затратности риск менеджмента является время, затраченное на постановку риск менеджмента в компании.

В российской практике весь процесс занимает как правило от одного года до трех лет. Основные интервалы работ по постановке риск менеджмента представлены в таблице 1.11.

.

Таблица 1.11

Средняя продолжительность этапов риск менеджмента

Этап	Период
Разработка политики и стратегии управления рисками	3 -12 месяца
Определение ключевых рисков на операционном уровне	До одного месяца
Постановка системы внутреннего контроля	До четырех месяцев
Определение ключевых рисков на тактическом и стратегических уровнях	До трех месяцев
Тестирование и корректировка системы	До одного месяца
Транслитерация стратегии до сотрудников и персонала	До одного месяца
Интеграция риск менеджмента и операционного планирования	До трех месяцев
Период ввода риск менеджмента в работу компании *	До одного года

*зависит от операционного цикла

В большинстве случаев компании тратят от двух до трех лет до тех пор, пока система риск менеджмента станет полноценно работать и ориентироваться на создание стоимости.

Глава II. Теоретические основы риск менеджмента.

Риски: история становления теории, нормативное регулирование, понятие и классификация

Риск существует независимо от того, принимаем мы его во внимание или нет, он является неотъемлемой частью почти всех решений – от самых простых до самых сложных.

Говоря о рисках, следует обратить внимание на происхождение данного слова.

Не существует однозначной точки зрения по вопросу происхождения понятия **«риск»**. Многие исследователи считают, что достоверно установить его происхождение не предоставляется возможным. Другие относят понятие к греческим словам *ridsa, ridikon – скала, утес*. Также существуют теории, которые берут происхождения понятия «риск» от испанского языка (*risko – отвесная скала*), итальянского языка (*risiko – опасность, угроза*), французского языка (*risqué – угроза, рисковать, сомневаться*).

В Европе термин «риск» впервые встречается в средневековых источниках, хотя фактор риска был известен еще в древнейшее время, когда для компенсации потерь в случае гибели или повреждения имущества, заключались договоры коллективного покрытия убытков. Однако объектом научного экономического анализа риск стал лишь в XVIII в.

Началом формирования основных принципов теории риска можно считать работы **классической школы**, а именно *А. Смита*, в которых он рассматривал теорию предпринимательского риска на примере оплаты труда. В своих работах он пришел к выводу, что профессия, гарантирующая в среднем более высокую оплату труда, имеют высокий уровень риска, чем менее оплачиваемые профессии. Это заключение в

следствие дало основу современной теории риска – о взаимосвязи уровней риска и доходности. Также он показал, что риск помимо экономической имеет психофизическую природу.

Значительный прогресс в исследовании рисков связан с исследованиями **маржиналистов**, основу которых составляет теория предельной полезности. Начальные попытки по оценке рисков содержатся в статье *Д. Бернулли*, где он утверждал, что люди, принимая свое решение в условиях неопределенности, берут за основу не математическое ожидание возможностей на успех, а их моральное ожидание, при этом вероятность взвешивается на полезность дохода. При этом с каждым приростом морального ожидания предельная полезность дохода снижается. Данная теория в дальнейшем была развита американскими учеными *Дж. Нейманом* и *О. Моргенштерном*, а также французским исследователем *М. Алле* в теориях: «функция полезности Неймана-Моргенштерна» и «поведение рационального человека в условиях риска».

Гипотеза Д. Бернулли послужила возникновению во второй половине XIX в. психофизического направления **школы исследования предпринимательского риска**, основанной *В. Вебером и Г. Фехнером*. Они утверждали, что принятие решения в условиях неопределенности в значительной степени зависит от доходности конкретных людей и их субъективных оценок уровня риска.

Дальнейшие исследования теории риска в рамках школы маржиналистов связаны с именем *Й. фон Тюнена*. Он первый обратил свое внимание и рассмотрел принципы инновационных рисков в процессе предпринимательской деятельности. Тюнен считал, что предприниматель получает вознаграждение в виде дохода за принятия на себя тех рисков, которые ни одна страховая компания не сможет покрыть из-за неопределенности.

Марксисты углубили теорию получения сверх прибыли. Согласно *К. Марксу*, осуществление рисковых инвестиций позволяет преодолеть ограниченность экономической отдачи факторов производства и подавить действие закона снижение доходности инвестиционного капитала.

Большое внимание проблеме риска было уделено **неоклассической экономической школой**, особенно в работах *А. Маршала*. Он подвергнул сомнению выводы своих

предшественников и считал, что многие риски предприниматель может застраховаться. А. Маршал обращал внимание, что увеличение общий полезности растущего дохода происходи медленнее, чем растущий уровень риска, эта гипотеза легла в основу модели поведения предпринимателя – *«модель неприятия риска».*

Свой вклад в развитие теории риска внесла **институциональная школа**. Ее представители *Й. Шумпетер* и *Ф. Найт* в своих трудах разделили понятие исчисляемого (собственно риск) и неисчисляемого (неопределенность) риска.

Теория риска получила развитие и в работах представителя **кейнсианской школы** *Дж. Кейнса*. Он ввел понятие «издержки риска», т. е. средства, которые необходимо включить в затраты для страховки на случай отклонения реальной выручки от плановой. Кейнс выделил 3-ри вида рисков: риск предпринимателя (заемщика), кредитора и риск, связанный с изменением целостности денежной единицы. **Современная теория рисков** включает множество работ, которые в основном связаны с практическими аспектами. Современная парадигма финансового риск-менеджмента, развитие которой получило особый толчок в 50-х годах XX в., базируется в основном на работах американских исследователей. Наиболее популярные из них: современная портфельная теория (*Тобина, Марковица* и др.), модель оценки стоимости опционов (*Шоулза, Блэка, Мартона* и др.), модель оценки стоимости финансовых активов (*Шарпа, Линтнера* и др.) и ряд других.

Обратим свое внимание на сложившееся нормативное законодательство по данному вопросу. На сегодня в мире существует множество актов, регулирующих принципы управления рисками, например такие как: ***FERMA*** (разработан Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров), ***COSO-ERM*** (принят Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея), ***Sarbanes Oxley Act*** (Закон Сарбейнса-Оксли). В РФ создана совокупность ***ГОСТов*** под общим названием «менеджмент риска», первым из которых был принят Р 51897-2002 «Менеджмент риска. Термины и определения», созданный на основе ISO/IEC Guide 73 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards.

Таблица 2.1.

Определения понятия "риск" и их источники

Определение понятия «риск»	Источник
Деятельность, сопряженная с преодолением неопределенности в случаи неизбежного выбора, в процессе которой существует возможность количественно и качественно оценить вероятность наступления предполагаемого результата, неудачи или отклонения от цели.	Лансков А.В. [16. С.7]
Ситуативная системная характеристика деятельности любой коммерческой структуры, отображающая такие свойства производственно-хозяйственных операций, как неопределенность деятельности и неопределенность результата.	Ценина Т.Т. [18. С.7]
Не ущерб, возникающий из-за реализации решения, а вероятность отклонения от цели, для достижения которой принималось решение	Качалов Р.М. [13. С.23]
Все внутренние и внешние обстоятельства, которые могут негативно отразиться на достижении стратегических целей в течение точно определенного отрезка времени.	Коршунова Л.Н. [15. С.6]
Любые события или действия, которые могут неблагоприятно отразиться на результатах деятельности предприятия и помешать реализации его стратегии.	Романовский М.В. [14. С.185]
Вероятность причинения вреда … с учетом тяжести этого вреда	ФЗ-184 [1.]
Вероятность недополучения доходов или получение убытков по сравнению с прогнозируемым вариантом.	Шапкин А.С. [20. С.30]

Источник: анализ используемой литературы

Что касается самого понятия **«риск»**, к сожалению, на сегодняшней день в литературе не существует однозначного подхода к его определению. Так федеральное агентство по техническому регулированию и методологии РФ дает следующее определение:

***Риск** – неопределенность на достижение поставленных целей.*

Однако это определение не полностью характеризует данный термин. В таблице представлены различные тактовки понятия «риск» (табл. 2.1.).

Если сопоставить определения, приведенные в табл. 2.1., то становится ясно, что они не совпадают, хотя существуют некоторые общие элементы. В приведенных определениях имеется тесная связь риска, неопределенности и вероятности, т. е. в основе риска лежит неопределенность наступления ситуации и вероятностная сущность рыночной деятельности.

Необходимо отметить, что в течение своей деятельности

предприятия зачастую сталкиваются с пулом различных видов риска, которые различаются между собой по совокупности внутренних и внешних факторов, времени и месту возникновения и другим признакам. Как правило, все виды рисков между собой взаимосвязаны, и изменение одного вида может привести к изменению большинства остальных.

В литературе не существует однозначного подхода к *классификации рисков*, данная тенденция объясняется существованием различий в целях и задачах классификации. Однако, в ряде случаев, даже при существовании однородных классификационных признаков, авторы предлагают разные, а иногда даже противоречивые критерии отнесения рисков к одной и той же группе. Так Лансков А.В. [16. С.10] выделяет пять видов риска, а Коршунова Л.Н. шесть видов, так же как и Романовский М.В.,но их классификации являются различными. Большинство авторов рассматривают в основном несистемные (микроэкономические) риски, забывая о существовании системных (макроэкономических) рисков. Одной из наиболее подробных классификацией является классификация Шапкина А.С., представленная на рис. 2.2.

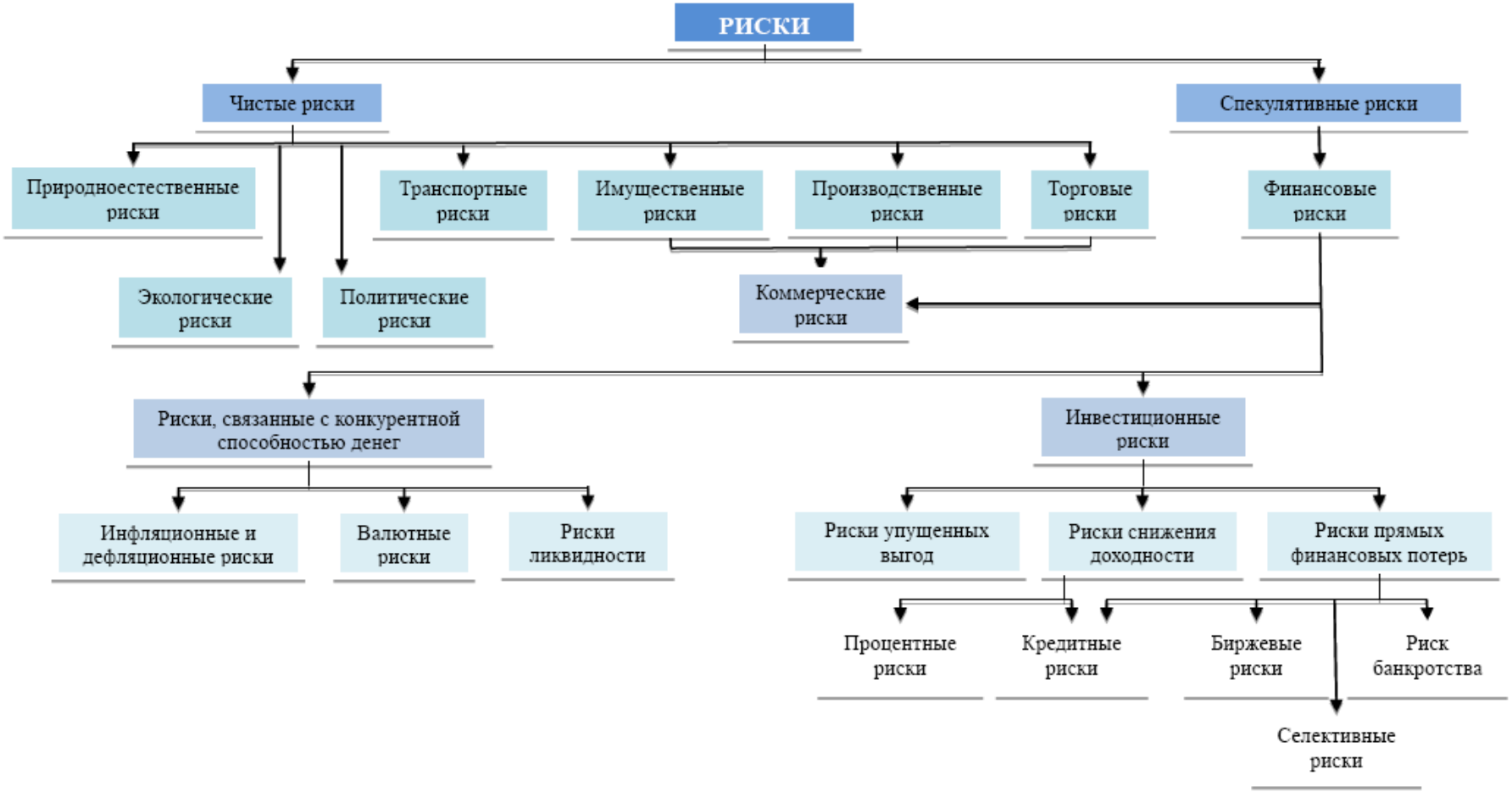


Рис. 2.2. Классификация рисков

Источник: Шапкин А.С. «Теория риска и моделирование рисковых ситуаций»

Из всей совокупности рисков, представленных на рис. 2.2., наиболее значимую роль играют финансовые риски, которые можно оценить на этапе стратегического планирования. При этом не все эти риски оказывают одинаковое влияние. Так учеными был проведен *регрессионный анализ зависимости объемов производимой продукции от* тех или иных *рисков*. В ходе исследования были выявлены наиболее значимые риски, которыми оказались валютный и кредитный риск, риски финансовой устойчивости и банкротства[17].

В мире еще не сложилось единого подхода к рискам. Каждый автор стремится дать им свое определение и классифицирует риски исходя из личных задач и целей. В приложении 2 представлен пример классификации рисков по ряду методологий. Теория риск-менеджмента является еще достаточно молодой и динамично развивающейся наукой, направления которой продолжают формироваться.

Анализ подходов к процессу оценки рисков предприятия

Каждая организация сталкивается с необходимостью оценки рисков для снижения количества опасных событий и достижения поставленных целей, так как они оказывают воздействие на формирования уровня доходности деятельности предприятия.

Оценка риска позволяет ответить на следующие вопросы;

- какие события могут произойти и их причины;
- какие последствия этих событий;
- какова вероятность их возникновения;
- какие факторы могут сократить неблагоприятные последствия.

Также оценка риска помогает получить ответ на вопрос: является управление рисками приемлемым или нет?

Риск может быть оценен для всей организации, ее подразделения, отдельных проектов, деятельности или конкретных опасных событий. Степень глубины и детализации оценки зависит от конкретной ситуации, достоверности данных и потребностей организации.

Оценка риска может осуществляться на различных стадиях жизненного цикла. При этом для каждой стадии требуется свои методы оценки риска.

[17] См. пп«Оценка подверженности компаний видам рисков»

Каждый автор предлагает свою ***последовательность оценки***[18] рисков, однако все они типичны и включают следующие этапы:

1. выявление рисков;
2. идентификация рисков;
3. анализ рисков;
4. сравнительная оценка рисков.

Выявление рисков — это процесс определения рисков, которыми подвержена деятельность конкретной компании. Оно сопровождается анализом всех бизнес-процессов предприятия и факторов риска.

К методам выявления относят:

- анкетирование;
- интервьюирование;
- анализ документации и отчетности;
- SWOT-анализ;
- аудит;
- и др.

Идентификация риска — это процесс определения элементов риска, составления их перечня и описание каждого из элементов риска. Целью идентификации является составления перечня источников риска и событий, которые могут повлиять на достижения целей организации. Она включает идентификацию причин и источников опасных событий. Для повышения точности и полноты идентификации риска могут использоваться вспомогательные методы, такие как:

•Опрос экспертов
•Мозговой штурм
•Метод Дельфи
•Карточки Кроуфорда.

Очень часто выявление и идентификацию рисков объединяют в один этап, т. к. они являются неотъемлемыми частями друг-друга и дополняют друг-друга.

Анализ рисков включает в себя анализ и исследование информации о риске. Он обеспечивает входные данные процесса общей оценки риска, помогает в принятии решений относительно

[18] Не существует единого подхода, что считать оценкой, а что анализом риска. Многие авторы под оценкой понимают измерение риска, а под анализом весь процесс от выявления рисков до разработки мероприятий. Однако существует и противоположное мнение, согласно которому:
Оценка риска – процесс, охватывающий идентификацию риска и сравнительную оценку риска [3. С.3]
Анализ риска – процесс изучения природы и характера риска и определения уровня риска [3. С.4]
В данной работе используется второй подход.

необходимости обработки риска. На этом этапе анализируется вероятность и последствие наступления опасных событий для определения уровня риска.

Уровень риска – мера риска или комбинация нескольких видов риска, характеризуемая последствиями и их правдоподобностью/вероятностью.

Методы анализа рисков:

1. качественный;
2. количественный;
3. смешенный.

При качественном анализе риска определяют последствия, вероятность и уровня риска по шкале от «низкий» до «высокий» (чаще всего используется пятибалльная шкала, но бывает и трехбалльная).

При количественном анализе последствия, вероятности и уровня риска оцениваются в определенных единицах. Данный метод не всегда применяется, из-за недостаточной информации о риске.

В смешенном методе используют числовую шкалу оценки последствий, вероятности и их сочетания.

Этап сравнительной оценки риска часто разделяют на две части, так Есипов В.Е. выделяет этапы определения допустимого уровня риска и разработки мероприятий по снижению риска. Он включает сопоставление уровня риска с критериями риска, установленными при определении области применения менеджмента риска, для определения типа риска, его значимости и принятия решений о будущих действиях.

На этом этапе зачастую строится матрица/карта рисков (рис. 2.3.). Она позволяет группировать риски по их значимости и вероятности наступления, а также формирует общую картину рисков, которым подвержена деятельность компании.

На основе карты рисков (рис. 2.3..) компании легче формировать *мероприятия по управлению* ими, так как она позволяет установить риски одного уровня, отделить опасные риски, требующие обработки, от тех, которым подобные действия не требуются.

Решение о необходимости и способах обработки риска зависят от затрат и преимуществ принятия риска и улучшения управления риском. Наиболее часто встречающимися мероприятиями по управлению рисками являются:

- принятие риска;

- ограничение риска;
- обеспечение риска;
- диссипация риска;
- уклонение от риска;
- снижение риска;
- страхование риска;
- и др.

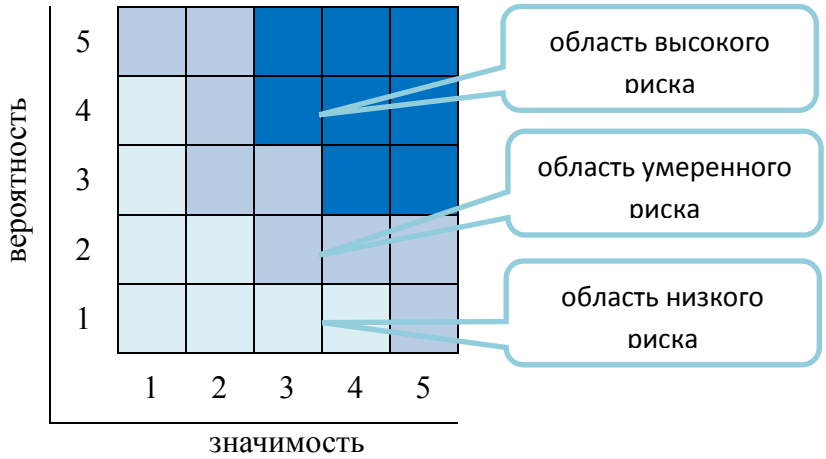


Рис. 2.3. Карта (матрица) рисков
Источник: Романовский М.В. «Корпоративные финансы»

Надо отметить, что на этом процесс оценки рисков не заканчивается. Компании необходимо осуществлять постоянный пересмотр и мониторинг риска, т. е. систематическую проверку, надзор, обследование и определение состояния, проводимые для идентификации изменений требуемого или ожидаемого уровня функционирования.

Методы идентификации рисков

Идентификация рисков являются ключевым элементом процесса управления риском, от которой в значительной степени зависит, насколько эффективными будут дальнейшие решения.

Основной целью идентификации и анализа рисков является формирование у лиц, принимающих решения, целостной картины рисков, угрожающих бизнесу фирмы, жизни и здоровью ее со-

трудников, интересам владельцев бизнеса, обязательствам, возникающим в процессе взаимоотношений с клиентами и другими контрагентами, правам третьих лиц и т.п

Идентификация и анализ рисков предполагает проведение качественного, а затем и количественного изучения рисков, с которыми сталкивается компания

Методы оценки рисков предприятия: классификация и характеристика

В экономике разработана обширная система способов оценки рисков. Выбор конкретных методов определяется наличием необходимой информационной базы и уровнем квалификации менеджеров. Оценка может проводиться с различной степенью глубины и детализации с использованием одного или нескольких методов различного уровня сложности.

При выборе метода оценки риска необходимо учитывать, что методы должны ;

1. соответствовать рассматриваемой ситуации и организации;
2. предоставлять результаты в форме, позволяющей получить информацию о виде риска и способах его обработки;
3. обеспечивать прослеживаемость, воспроизводимость и верификацию процесса и результатов.

Методы оценки риска могут быть классифицированы различными способами, что обеспечивает понимание их преимуществ и недостатков. Так Цинина Т.Т. классифицирует методы оценки риска на:

- статистические;
- оценки целесообразности затрат;
- экспертных оценок;
- аналитические;
- оценки финансовой устойчивости и платежеспособности;
- метод использования аналогов;
- комбинированный.

А в ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2001 предложено более 30 *методов оценки,* которые *сгруппированы на: методы наблюдения, вспомогательные методы, анализ сценариев,*

функциональный анализ и статистические методы.

Рассмотрим более подробно некоторые методы оценки рисков.

Анализ воздействия на бизнес (Bisiness Impact Analysis)

Этот метод, также известный как оценка воздействий на бизнес, позволяет провести анализ риска нарушения ключевых видов деятельности организации и идентифицировать возможности управления этими нарушениями.

В процессе BIA обычно используют анкетирование, интервью и их комбинацию, что позволяет достичь понимания функционирования критических процессов, влияния нарушений этих процессов и необходимого времени восстановления ресурсов.

Ключевые этапы BIA:

- определение критичности ключевых процессов организации на основе оценки для них опасностей, угроз и уязвимостей;
- определение последствий нарушений идентифицированных критических процессов;
- идентификация причастных сторон;
- определение имеющихся необходимых ресурсов для обеспечения непрерывности работ;
- идентификация альтернативных способов выполнения работ;
- определение максимально допустимого периода простоя;
- определение целевого времени восстановления;
- установление уровня подготовленности критических процессов для управления в условиях наступления риска.

Преимуществами метода BIA являются:

- понимание практических процессов;
- оценка необходимых ресурсов для осуществления бесперебойной деятельности и возможность пересмотра производственного процесса для повышения устойчивой работы организации.

Главным недостатком является субъективность оценок, которые ставят участники анализа.

Анализ дерева событий (Event Tree Analysis)

Метод ETA является графическим методом (см. рис. 2.4..) изображения взаимоисключающих последовательностей событий, следующих за появлением исходного события, разработанных для смягчения последствий опасного события. Данный метод чаще всего применяется для количественного анализа на всех стадиях жизненного цикла продукта или организации, хотя может использоваться и при качественном анализе.

Как видно из рис. 2.4.. построение дерева событий начинается с выбора начального события. Далее перечисляются имеющиеся функции или системы, направленные на снижение последствий. Для каждой функции или системы чертят линии для отображения ее исправного состояния или отказа. Вероятность отказа может быть оценена и назначена для каждой такой линии. Данную условную вероятность оценивают с помощью экспертных оценок. Каждая ветвь дерева представляет собой вероятность того, что все события на этом пути произойдут.

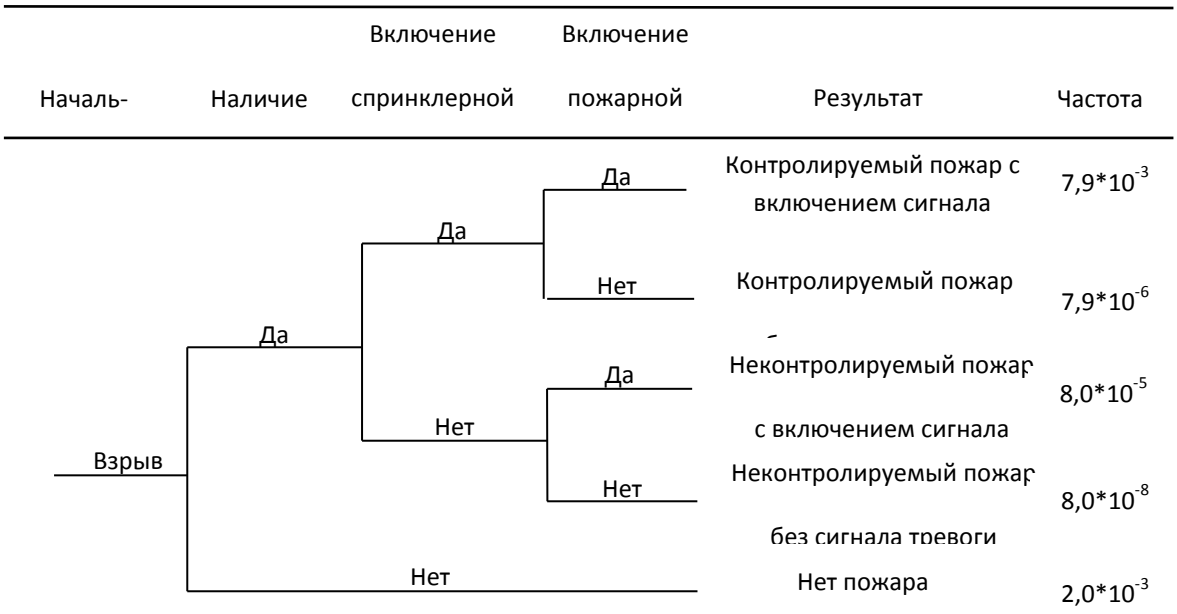


Рис.2.4. Пример дерева событий

Источник: ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011

<u>Преимуществами метода ETA являются:</u>

- легкость схематичного изображения сценариев развития событий;
- учет фактора времени и последовательное представление событий.

Недостатки метода:

- необходимость идентификации всех возможных начальных событий;
- применение только для двух состояний систем;
- зачастую обеспечивает только оптимистическую оценку риска.

Анализ «галстук-бабочка»

Данный метод используется для исследования риска на основе демонстрации диапазона возможных причин и последствий. Он представляет собой схематичный способ (см. рис. 2.5.) описания и анализа пути развития опасного события от причин до последствий.

Метод сочетает исследование причин события с помощью дерева неисправностей и анализ последствий с помощью дерева событий. Главное внимание метода сфокусировано на барьерах между причинами и опасными событиями и опасными событиями и последствиями. «Галстук-бабочка» следует применять, когда сложно провести полный анализ дерева неисправностей.

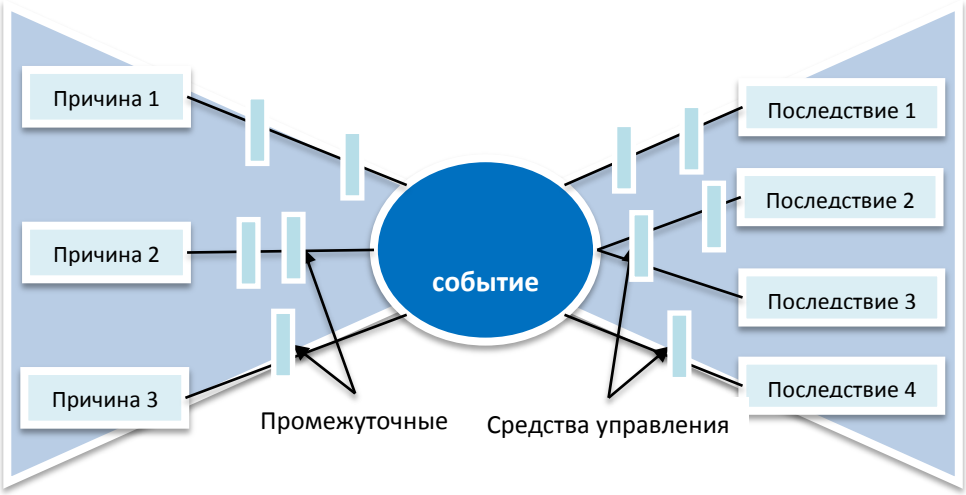


Рис.2.5. Пример диаграммы «галстук-бабочка» для нежелательных последствий

Источник: ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011

Метод «галстук-бабочка» (см. рис. 2.4.) следует строить в соответствии со следующей процедурой:

- определение опасного события (центральное событие);
- составление перечня причин;
- идентификация механизма развития опасности до критического события;

- проведение линии, отделяющей причины от событий;
- нанесение барьеров, предотвращающих нежелательные события;
- идентификация последствий опасного события;
- нанесение барьеров в качестве преград по направлению к последствиям;
- отображение вспомогательных функций управления.

Среди преимуществ данного метода следует выделить:

- наглядность, простое и ясное графическое представление;
- ориентированность на средства управления, направленные на предупреждение последствий опасных событий;
- может применяться в отношении благоприятных последствий;
- не требует наличия высококвалифицированных экспертов.

Недостатки являются:

- не позволяет отображать совокупности причин и последствий;
- представляет сложные ситуации в чрезвычайно упрощенном виде.

Моделирование методом Монте-Карло (Monte-Carlo Simulation)

Данный метод предполагает оценку влияния неопределенности параметров системы в широком диапазоне ситуаций. Он считается одним из самых сложных, но и наиболее корректных методов оценки и учета рисков при приятии решений. Метод может быть применен в сложных ситуациях, которые трудны для понимания и решения с помощью других методов и существует высокая неопределенность выходной информации.

Он дает возможность создать математическую модель с неопределенными значениями факторов, и, зная вероятность их распределения, а также связь между изменениями факторов (корреляцию), получить распределение доходности.

Метод Монте-Карло может быть применен для оценки неопределенности финансовых прогнозов, результатов инвестиционных проектов, при прогнозировании стоимости и графика выполнения проекта, нарушений бизнес-процесса и замены персонала.

Главным преимуществом данной модели является высокая точность результатов, а значительным недостатком —

невозможность применения для событий с очень низкой и очень высокой вероятностью.

В теории риск-менеджмента сложилось множество подходов к оценке рисков, от самых простых до сложных для использования (см. Приложение 1.). Методы, основанные на экспертных оценках, являются наиболее простыми для применения на практике, но и самыми субъективными. Оценка с помощью статистических методов, а именно применение среднеквадратичного отклонения и коэффициента вариации, предоставляет более точный результат о рисках, но их использование является наиболее затратным, а иногда даже и невозможным для расчета на предприятии.

Глава III. Оценка эффективности риск менеджмента компании

Независимая оценка эффективности риск менеджмента особенно актуальна в условиях стремительно меняющейся конъюнктуры.

Подход, представленный в настоящей главе заключается в том, что управление рисками может не только улучшить эффективность корпоративного управления в целом, но само по себе нуждается в оценке эффективности.

Несмотря на распространенность существующих подходов к оценке эффективности управления рисками, следует отметить, что комплексной методологии не существует. Статистические данные, собранные рейтинговых агентств (Национальное рейтинговое агентство Эксперт РА, MOODY'S) также не помогает разработать подход, поскольку он охватывает больше сферу соблюдения и внутреннего аудита, чем эффективности.

Теоретические аспекты эффективного управления рисками

Вопрос необходимости постановки риск менеджмента в компании впервые был озвучен Стефаном Вардом в 2001 году. В его работах он показал, что риск менеджмент это одна из функций корпоративного управления и поднял вопрос о необходимости формализации риск менеджмента с целью управления его эффективностью.

Следует отметить, что к этому времени существовал достаточно большой набор стандартов по управлению рисками, программ и методов корпоративного управления рисками (SNW, SWOT, PEST), применение которых было продиктовано чисто практической необходимостью фондовых бирж, финансовых и

страховых компаний и развитие которых не имело достаточного теоретического обоснования. В результате большинством менеджеров управление рисками воспринимается как дополнительная обременяющая корпоративное управление функция, вызывающая бюрократизацию процедур управления компанией (при опросах менеджмента о вопросах эффективности риск менеджмента, 72% респондентов отметили, что риск менеджмент не должен вредить выполнению основных функций компании).

Существовавшие ERM программы (см. приложение 4..) были разработаны, чтобы интегрировать разнообразные методы и методики управления рисками из широкого спектра источников [Бакстер Р., Бедард Дж С, Рани Hoitash P., Yezegel A., 2013] ,

ERM улучшает управление рисками способствуя повышению осведомленности обо всех источников риска, и, совместив стратегическое и оперативное принятие решений по организации, с аппетитом к риску компании [COSO 2004; Nocco and Stulz. 2006].

Таким образом, ERM являясь корпоративным механизмом управления, направляет и координирует поведение менеджеров, однако потенциальные выгоды от риск менеджмента в отношении производительности и стоимости (например, путем повышения эффективности и снижения волатильности) [Beasley, Pagach, and Warr 2008; Hoyt and Liebenberg. 2011] не имеют очевидного подтверждения [Baxter R., Bedard J. C, Rani Hoitash R., Yeze gel A., 2013]. Ранние исследования в этой области по большей части касаются факторов и рыночной оценки корпоративного выбора таких элементов как эффективность внутреннего контроля [e.g., Hammersley, Myers, and Shakespeare 2008; Ashbaugh-Skaife, Collins, Kinney, and LaFond , 2008] квалификации персонала в области управления [e.g., DeFond, Hann, and Hu, 2005]. Эти вопросы не были протестированы в отношении ERM [Baxter R., Bedard J. C, Rani Hoitash R., Yezegel A., 2013].

Оценка эффективности корпоративного управления рисками является наиболее неисследованная областью управления рисками в данный момент. Научная литература в изобилии представляет различные методы управления рисками, значительно отличаются друг от друга, но ни один из них не отвечает на вопрос: "Какова добавленная стоимость ERM в компании" [Minsky S., 2012].

Ранние исследования в области ERM были посвящены тому, как механизм корпоративного контроля влияет на распределение и использование экономических ресурсов [Bushman, Smith,

2001]. Например, качество ERM может повлиять на распределение ресурсов через восприятие участников рынка в надежности и стойкости получения доходов. However, Zimmerman [Zimmerman , 2003] отмечает, что основным сдерживающим фактором эмпирических исследований о системах контроля управления (MCS) является отсутствие информации о том, что корпорации делают внутри. Опасения по поводу качества общедоступной информации для оценки качества корпоративного управления также выразили Larcker, Richardson, Tuna [2007]. Далее, Davila and Foster [2005, 2007]; Ittner и Larcker [Ittner and Larcker 2001] и обратили внимание на трудности восприятия MCS в представлениях менеджмента как индикатора качества управления компанией.

Анализ существующей экономической литературе по теории риска, управления рисками, корпоративного управления и управления организацией показал, что существует несколько подходов и методов к оценке эффективности управления конкретным риском и эффективности концепции управления рисками компании в целом.

Например, Хилсон Д. и Р. Мюррей-Вебстер [Hilson Д. Мюррей-webster Р., 2005] определяют эффективность как способность достижения целей с минимальными затратами, но в отношении управления рисками, они подчеркивают, что эффективность это процесс реализации целей и достижений результата. Они заявляют, что "что осознание и применение управления рисками широко проникли в мир бизнеса, и в настоящее время рассматривается в качестве ключевого фактора для бизнеса и успеха проекта. Инструменты управления рисками, методы и процессы осуществляются с увеличением эффективности, организации стремятся пожинать плоды, обещанные активно преодолении последствий неопределенности на достижение целей ". [Hilson Д. Мюррей-Вебстер Р., 2005]

Ряд авторов [Мамедова А., 2002; Басова М., Мичельский А., 2011 года; Jaspal C., 2011 года; Merna T, аль-Тани Ф., 2008] не дают какого-либо определения эффективности управления рисками, но обращают внимание, что в рамках корпоративного управления должна быть эффективной стратегией управления рисками, в результате которых компания готова к любые возможные изменения в своевременно и оперативно реагировать на них и может использовать их для повышения эффективности компании в целом. Они заявляют, что риск менеджмент неотделим от

корпоративного управления и предлагают поделиться эффективного управления рисками от общей эффективности через KPI

Немного другой подход содержится в работах авторов по стоимостному и стратегическому менеджменту [Бадалова Пантелеев, 2010; Ingley C. ван дер Wallt, 2008; Дамодаран А. 2010]. В их понимании, управление рисками является "... неотъемлемой стратегический процесс, и формальный подход к управлению рисками считают одним из основных факторов в деятельности организации ... эффективность управления рисками является добавленная стоимость компании создается за счет элементов применения управление рисками в области корпоративного управления ... ". В этом случае, авторы дают комплексную оценку эффективности управления рисками через отклонения производительности ценностей, но их техника не позволяет осуществлять факторный анализ, а также выделить эффективность управления рисками в общей эффективности компании менеджеров.

Андерсен [Андерсен Т., 2008] представляет управление рисками как способность фирмы справляться с экологическими рисками и неопределенностями, которые могут повлиять на изменчивость в чистых продаж и тем самым повлиять на стабильность развития корпоративного дохода. Это включает в себя мероприятия, которые позволят организации уменьшить разницу в корпоративных доходах, в том числе финансовое хеджирование, управление технологическими процессами, стратегическое реагирование и т.д.

Автор предлагает использовать стандартное отклонение ежегодных чистых продаж, деленная на стандартное отклонение доходности актива по сравнению с периодом в качестве меры эффективности управления рисками. В своей более поздней статье он утверждает, что эффективные возможности управления рисками позволит фирме для противодействия негативного эффекта, вызванного различными экологическими рисками путем предоставления поток бизнес-возможностей, которые повышают чувствительность стратегическое и, следовательно, уменьшить изменчивость доходов компаний. Соответствующая производительность предсказуемо должна сократить расходы, ожидаемые банкротства и обеспечить комфорт для ключевых заинтересованных сторон группы, доказав, что фирма является надежным долгосрочным бизнес партнером [Андерсен Т. 2014]. Он доказал, что фирмы, демонстрирующие более высокий уровень эффективности управления рисками по сравнению с их аналогами отрасле-

выми, ассоциируется с более высоким результатами деятельности (среди них: низкая средняя стоимость капитала, низкие транзакционные надбавка коммерческими партнерами, нижняя эффективная ставка корпоративного налога; ниже прибыли волатильность).

Некоторые авторы дают качественную характеристику эффективности управления рисками [Миллер Д .., 1992; McKaig T., 2010]. Они заявляют, что эффективные ответные меры управления рисками часто включают в себя предотвращение, контроль, сотрудничество и ограничения. Они заявляют, что управление рисками будет эффективным только, если персонал получает четкие, последовательные сообщения от руководства и понимают, что они должны сделать, [Дэвис А .., 2010]

Гораздо шире, вопрос эффективности управления рисками представлена в работах, посвященных проекта по управлению рисками [Чепмен С, Уорд С., 2004; Степанов В., 2010]. Например, Крис Чепмен и Стефан Уорд дать "базовое определение" эффективности риска "" минимальный выбор принятия риска для данного уровня ожидаемого исполнения ', ‘ожидаемый показатель» становится лучшей оценкой того, что может случится в среднем, «риск» это «возможность неблагоприятных отклонений от ожиданий". Они заявляют, что на уровне проекта эффективность управления рисками будет, если соблюдается правило:

"Всегда минимизировать ожидаемые затраты на проект, до тех пор пока воздействие риска не будет нейтрализовано, тогда следует искать минимальное ожидаемое повышение расходов, чтобы получить приемлемый уровень корпоративных рисков. «Единство интерпретации понятия эффективности управления рисками связано с существованием единой подробной методологии управления рисками проекта и продиктовано стандартом управления проектами [PRMBOK, 2004].

Достаточно интересно это позиция ряда авторов, которые утверждают, что эффективность управления рисками ".... не возможность судить о том оправдались такие результаты, а возможность ограничивать вероятность таких результатов на заранее определенном согласованном уровне... Разные организации могут управлять одним тем же риском с различными уровнями эффективности. И одна из целей управления рисками становится ориентация компании на избавление от всех функций, которые могут быть выполнены более эффективно за пределами организации ... .. "[Chew Д., 2012]. В этом случае используется термин

"успешный" риск менеджмент [Mitselsky A., Басова М., 2010; Минский С., 2011].

Последующие исследования в области эффективности ERM исследовать, как управление рисками предприятия увеличивает стоимость компании. Вопрос о том, или не увеличивается, и если да, как это имеет отношение к компании, которые находятся в процессе принятия решений о строительстве системы управления рисками и оценки эффективности уже работающей системе [Смитсон С., Simkins Б., 2005; Хойт Р., Либенберг А., 2005]. Компании, реализующие элементы управления рисками (страхование и хеджирование) действительно показать самое лучшее, по сравнению с другими компаниями, показатели [Смитсон С., Simkins В., 2005], но EPM является комплексная методология, и определение комплексного эффекта ERM может быть сделано путем изучения реакции фондового рынка на наличие системы управления рисками компании.

В исследовании Бисли М., Pagach Д., и Warr R. [Бисли М., Pagach Д., Уорр Р., 2007] показатель эффективности ERM является информация о назначении CRO. Появление топ-менеджера, консолидация деятельности в области управления рисками рассматривается как сигнал, что совет директоров и высшее руководство осознает важность ERM, и система находится на определенном этапе развития. Практическое изучение научно-исследовательских весьма слабо подтверждает эту гипотезу: для 120 компаний (62 финансовый сектор, 24 - энергия, 34 - в других отраслях), где в период 1992-2003 годов CRO были назначены, нет статистически значимой связи между этим событием и изменение в цене акций. Тем не менее, для подмножества крупных нефинансовых компаний с относительно низкой ликвидности рынка положительно реагирует на появление в компании директор по управлению рисками.

Хойт Р. А. Либенберг [Хойт Р., Либенберг А., 2007] утверждают, что индикатор ERM является наличие отчетов о деятельности в области управления рисками, представленной в отчетности компании и СМИ. Исследование было сфокусировано на сегменте страхования в США в 1995-2004 гг. Для 16% из 166 страховщиков было найдено достаточно информации, что позволяет сделать вывод о том, что наличие системы управления рисками компании. Стоимость компании выражается Q Тобина (отношение рыночной стоимости к стоимости замещения материальных активов), для которых модель в зависимости от индикатора ERM и

других факторов стоимости. Влияние ERM на стоимость фирмы является статистически значимым: ERM-премия среднем на 3,6% от стоимости компании.

В отношении открытых акционерных обществ может быть применен сравнительный анализ цен на акции компаний, внедривших и реализованных ERM, в моменты обвала фондового рынка. По данным различных исследований, наличие системы управления рисками падения цен на акции снижается на 10-30%, и это намного быстрее, в возвращении к докризисным уровням [Рагулина С., 2011].

Несмотря на это, практика управления рисками в изобилии предоставляет различные методы, инструменты и рекомендации по управлению рисками.

Hilson Д. и Р. Мюррей-Вебстер [Hilson Д. Мюррей-Вебстер Р., 2005] обеспечивают наиболее полный список организаций и обществ существуют специально для поощрения и поддержки дисциплины управления рисками на международном уровне. Среди наиболее важных являются: Институт управления рисками (IRM) и Ассоциацию страхования и риск-менеджеров (AIRMIC) в Великобритании, Глобальная ассоциация профессионалов риска (GARP), Ассоциация общественного управления рисками (PRIMA), управление рисками Ассоциация (RMA), Федерация европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA), Европейский институт по управлению рисками (EIRM) и общество анализа риска (SRA). Другие профессиональные организации в различных секторах также конкретные группы интересов (SIG), охватывающих управление рисками, например, Институт управления проектами (PMI), Великобритания Ассоциация управления проектами (APM), Международная ассоциация Договора и коммерческих менеджеров (IACCM), Международный совет по системной инженерии (INCOSE), Институт страховой информации (III), то страховой институт Америки (МИС), по управлению рисками учреждение Австралии (RMIA) и профессиональных менеджеров риска »Международная ассоциация (PRMIA).

Этот список может быть расширен за счет Международной организацией по стандартизации, Комитета спонсорских организации Тредуэя комиссии и нескольких местных национальных обществ. Все эти общества дают свое видение и рекомендации по управлению рисками компании, ни одного из них может в полной мере нивелоировать риски. Выбор конкретной модели риск менеджмента зависит от целевой аудитории и наличия консуль-

тантов на рынке. Наиболее распространенные стандарты ISO[19], OCEG[20], BS[21], COSO[22], FERMA[23], SOLVENCY II[24].

Стоит отметить, что использование стандартов является более позитивным аспектом для фирмы, а не дополнительный расширение существующей системы управления и мониторинга. Каждый стандарт, в любом случае, имеет три основные цели:

1) сопровождать цели компании, или даже помочь в идентификации новых, более высоких целей;

2) помогают поддерживать определенный уровень активности в компании, и для оказания помощи в управлении работой всех подразделений;

3) Для обеспечения должного уровня соответствия с действующим законодательством Российской Федерации, стандартов и т.д.

Основные различия и особенности стандартов приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Основное содержание стандартов управления рисками

Стандарт	Описание	Отличия применения	Отношение к эффективности
ISO 31000: 2009 often used in combination with ISO Guide 73: 2009 RM-V - Glossary of Risk Management and ISO / IEC 31010: 2009 - Technical Annex on Risk Assessment	Новейший стандарт. Обеспечивает гибкую систему, которая подходит для любого руководства назначения. Это «сборник» советов, предложений, методов управления рисками, которые могут быть объединены для достижения какой-либо цели. На самом деле, организация имеет право представить свое видение управления рисками с использованием	Может применяться как по организации, так и для отдельных операций, решений, отношений, процессов, функций, проектов, продуктов и т.д. Работает для всех видов рисков.	Ключевые компоненты: Непрерывное совершенствование управления рисками (основанное на KPI , годовой отчет и пересмотр). • Управление рисками при принятии любого решения (например, распределение капитала, утверждение проектов, реструктуризации и изменения). • Непрерывное общение (частые внешние и внутренние отчеты, двусторонний процесс). • Полное внедрение управления рисками в структуре управления (отражения "неопределенно-

[19] ISO 31000 – Risk Management. URL: http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm
[20] OCEG Red Book 2.1 . URL: http://www.oceg.org/resources/grc-capability-model-red-book
[21] BS 31100:2008 . URL: http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030191339
[22] COSO ERM – Integrated Framework 2004. http://www.coso.org/-ERM.htm
[23] FERMA Risk Management Standard .URL: http://www.ferma.eu/risk-management/standards/risk-management-standard
[24] Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) [сайт].
URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:01:EN:HTML

Стандарт	Описание	Отличия применения	Отношение к эффективности
	имеющихся стандартных протоколов, схем и стратегий.		сти" в перспективе управления рисками в программных заявлениях организации).
OCEG Red Book 2.1: 2012 В дополнение к стандартным предлагаем большой информационной базы накопленных знаний специализированного сообщества. Также доступны дополнений «Технические решения» и Инструменты оценки	Формальное объединение стандарта в деятельности компании на основе предложенного метода. Понятие риска используется только для ее измерения и идентификации. Цель стандарта - свести к минимуму риски использования предлагаемую структуру профилактических методов.	Стандарт не объяснить происхождение природы риска. Не учитывает риски, связанные с бизнес-ориентацией и структуры владельцев. Применение модели ограничивается строгим изложением в стандарте.	-
BS 31100: 2011 British Standard for internal use. However, it is in some sense a copy of ISO, with some features related to the British market conditions.	Помогает минимизировать риски за счет более эффективного взаимодействия отделов / групп / отделов в организации. Акцент делается на укрепление внутренних отношения. Функциональность позволяет превентивный контроль, своевременно реагировать на рынок и другие колебания.	Процесс интеграции сложен, так как он влияет на все уровни организации. Требуется дополнительное образование сотрудников. Дефакто обязателен для британских компаний крупного бизнеса.	-
COSO ERM Integrated Framework: 2004 May be supplemented by a large number of sub-standards and recommendations on risk assessment methods to minimize them, etc.	Адаптированный для решения задач внутреннего контроля и аудита. Настраиваемое решение для управления рисками.	Реализация требует внешнего консультанта. Требуется для американских компаний, которые хотят пройти листинг на фондовой бирже.	Изучает только системы внутреннего контроля. Признает пять основных компонентов: - Контрольная среда; - Информация и коммуникация; - Оценка риска - Деятельность управления; - Мониторинг
FERMA: 2002	Включает в себя всеобъем-	Необязательный. Подхо-	Задача управления рисками - предоставление

Стандарт	Описание	Отличия применения	Отношение к эффективности
	лющие рамки для управления и минимизации рисков в организации. Точные рекомендации и процессы. Разграничивает риск низкого уровня (рабочих и среднего управленческого персонала) и верхнего уровня (акционеров, руководителей и т.д.).	дит для всех организаций, как в долгосрочной перспективе и в короткой.	максимального сопротивления ко всем видам деятельности компании. Основная цель управления рисками - выявление рисков и воздействия на них. Ключевые компоненты: - Идентификация риска - Управление рисками - Диагностика риска - Отчет о рисках - Меры по управлению рисками - Мониторинг и обзор процесса управления рисками - - Организационная структура и управление рисками...
SOLVENCY II Designed for use within the European countries. Aimed at insurance companies.	Предложения не только по стратегии управления рисками, но и по управлению капитала, активов, персонала. Позволяет сделать систему управления более прозрачной и легче понять.	Де-факто обязателен для европейских страховых компаний. Часто требуется для соблюдений государственных требований	Вопрос о сильной культуры управления рисками (Дэвис А. 2010). Основные компоненты: - Выравнивание риск аппетита; - Решения по реагированию на риски; - Снижение эксплуатационных излишков и потерь; - Выявление и предпринимательских рисков; - Использование возможностей; - Совершенствование структуры капитала

Для большинства авторов ERM это средство управления рисками, направленное на достижение корпоративных целей [Coso, 2004; Moeller, 2007]. Поэтому в условиях процесса принятия стратегических решений особенно важно предусмотреть возможность изменять основные параметры риск-менеджмента, предусмотренные в рамках регламента по управлению риском. Тем не менее, стратегическое реагирование фирмы имеет важное значение для эффективных результатов управления рисками, учитывая, что стратегические риски представляют собой некото-

рые из самых значительных корпоративных требований [Slywotzky и Drzik, 2005]. То есть, что управление рисками служит не столько для ограничения потерь компании, сколько для приобретения возможностей , но также стремится выявлять, разрабатывать и использовать возможности [Андерсен, 2006; Дамодаран, 2008; Slywotzky, 2007].

Представленные подходы к эффективности управления рисками являются результатом своей универсальности. Управление рисками является настолько универсален, что оценка эффективности деятельности по управлению для ее реализации в одной операции не представляется возможным, поэтому я предлагаю ряд мер, чтобы оценить его эффективность.

Резюмируя вышеприведенные подходы к определению эффективности управления рисками, следует отметить, что основные особенности эффективной системы управления рисками являются:

1. Выявленные большинство факторов, которые создают неблагоприятную среду для деятельности компании

2. Выявленные возможности для улучшения эффективности компании

3. В результате мер, компания готова к любому повороту событий;

4. стратегически и система ценностей ориентированных;

5. Оперативно и оперативно реагирует на изменения;

6. Положительно влияет на сохранения учета доходов, на твердой производительности и стоимости;

7. Устраняемые система с минимальным выбором решений.

В то же время, управление рисками является неотъемлемой частью управления бизнесом, следовательно, должны соответствовать основным критериям эффективности бизнеса [PRMIA, Косо, 2004; Т. Андерсен 2008], таких как:

1. Чтобы быть хорошим на превращение из максимальных результатов, данные минимальные входы [Макдональд Ч., 2011 года.];

2. на грани производственных мощностей [Скоков Р., 2012];

3. Снижение стоимости долга [Смитсон С., Simkins Б., 2005];

4. Создайте добавленную стоимость для акционеров и заинтересованных сторон [Сегал С., 2011];

5. Создание благоприятных условий для самореализации и профессионального роста менеджеров и старших управления персоналом [Катценбах Дж Смит Д. 2013].

С теоретической точки зрения, эффективное управление рисками является стратегия, которая улучшает корпоративное управление в целом и представляет собой способность справляться с экологическими рисками и неопределенностью, которые могли бы повлиять на изменчивость в чистых продаж и тем самым повлиять на стабильность развития корпоративного заработка ,

С практической точки зрения, эффективное управление рисками является процесс четко организованы в соответствии с рекомендациями стандартов и программ и ориентирована на оптимизацию прибыли компании по рискам.

Ни один из перечисленных выше не подходит для определения эффективности ERM не могут быть переданы на российском рынке. Во-первых, условия, необходимые для их использования являются публичности компаний и наличие ежедневной истории котировок акций в течение нескольких лет до и после реализации системы управления рисками. Во-вторых, влияние хеджирования на стоимость организации, не может быть оценена из-за фактического отсутствия рынка производных инструментов. В-третьих, сбор образец компаний требуемого размера не возможно: очень немногие российские нефинансовые фирмы реализовали ERM, и еще меньше компаний, которые подошли к этому вопросу формально не. Кроме того, невозможно сформировать образец компании по отрасли.

Решение кажется в поиске положительных эффектов управления рисками, которые могут быть преобразованы в стоимости компании.

Оценка эффективности ERM не целесообразно проводить через отдельный скоринга, а как часть общего рейтинга бизнес-рисков компании в следующих областях: соблюдение, фондового рынка, стратегии, процессов.

Таким образом, оценка эффективности управления рисками необходимо следующий комплекс мер:

• Оценка экономических последствий системы управления рисками;

• Оценка соответствия и эффективности процесса управления рисками: в этом случае мы будем использовать рейтинговую оценку;

• Оценка операционной эффективности системы управления рисками;

• Оценка эффективности стратегического управления рисками;

• Оценка эффективности управления рисками с позиции стейкхолдеров.

В результате формируется многокомпонентная оценка система, ориентированная на соответствие с лучшими принципами управления рисками и создания стоимости бизнеса, а также в соответствии с общими принципами эффективности бизнеса.

Оценка экономического результата систем управления рисками[25]

На практике наиболее распространенными методами оценки экономических последствий управления рисками является затратный подход и подход, основанный на определении чистой текущей стоимости (NPV) проекта по внедрению системы управления рисками.

Первый подход заключается в расчете превышения результативности риск-менеджмента над затратами (E_{rm}).

$$E_{rm} = R_{rm} - C_{rm}, \text{ где}$$

$$C_{rm} = \left(\sum_{i=1}^{N} L_{f_i} + \sum_{i=1}^{N} H_{f_i}\right) + \left(\sum_{j=1}^{K} L_{f_u} + \sum_{j=1}^{K} H_{f_u}\right), \text{ где}$$

C_{rm} – затраты на риск-менеджмента;

L_{fi} – фактические убытки от проявления i-го идентифицированного риска;

H_{f_i} – фактические расходы на обработку i-го идентифицированного риска;

L_{f_u} – фактические убытки от проявления i-го неидентифицированного риска;

H_{f_u} – фактические расходы на обработку i-го неидентифицированного риска;

K – количество невыявленных рисков;

N – количество выявленных рисков.

$$R_{rm} = \sum_{i=1}^{N} M_{0_i} - \sum_{i=1}^{N} M_i, \text{ где}$$

R_{rm} – Результат управления рисками (предположительное уменьшение влияния риска как конечный результат их обработки);

M_0 – вероятные потери от проявления i-го идентифицированного риска (без обработки);

[25] Полный текст исследования представлен в статье Макаровой В.А. «Анализ и оценка экономической эффективности риск-менеджмента»// Эффективное антикризисное управление, № 3 (2015), сс. 72-83

M – вероятные потери от проявления i-го идентифицированного риска (после обработки);

N – количество выявленных рисков.

Экономический эффект от управления рисками характеризуется превышением результатов управления рисками над расходами в процессе управления. Расходы компании на нейтрализацию риска (смягчение), не должна превышать сумму финансовых потерь от риска даже в высшей степени вероятности возникновения рискового события. Эти критерии эффективности управления рисками должны соблюдаться при осуществлении самострахования, а также управлении внешних угроз безопасности.

Данный метод определения экономической эффективности дает результат в абсолютном выражении, которого явно не достаточно для проведения сравнительного анализа. Данный метод требует дополнительных расчетов, таких как норма прибыли, внутренняя норма доходности, NPV управления рисками, индекс прибыльности управления рисками.

Следующим критерием экономической эффективности управления рисками является NPV. Применение этого критерия, как правило, используется для оценки экономических выгод от улучшения собственной безопасности, в этом случае, различные варианты для мероприятий по управлению рисками оцениваются по тому же принципу, как и инвестиционные проекты [Barton T., Shenkir W. Walker P. 2002; Mezhova L., 2014]

Возможность моделирования различных вариантов критерия зависит от изменений ставки дисконтирования. В этом случае, для определения значения коэффициентов используется метод экспертных оценок, и коэффициенты отражают степень доверия экспертов в отношении ожидаемого денежного потока.

Достоверный эквивалент ожидаемого денежного потока определяется как:

$FCF_t = \alpha_t * PCF_t,$

Где PCF_t – Ожидаемая стоимость чистых денежных потоков проекта в период t;

α - Коэффициент надежности получения ожидаемых денежных потоков в период t;

$$\alpha_t = \frac{FCF_t}{PCF_t}, \alpha \leq 1, t = 1.2 \ldots\ldots n$$

После того как эквиваленты денежных средств определены, осуществляется расчет критерия скорректированного денежного потока.

$$FNVP = \sum_{t=1}^{n} \frac{\alpha_t \times PCF_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Расчет показателей IRR, PI, PP осуществляется с использованием скорректированного чистой приведенной стоимости критерий *FNPV*.

При применении методов оценки эффективности инвестиционных проектов для определения экономической эффективности управления рисками необходимо принимать во внимание ряд допущений и условий:

- существование только одного целевой функции - стоимости капитала;
- заранее известный горизонт планирования;
- надежность оценок данных и экспертов;
- выплаты производятся в определенный момент времени;
- существование совершенного рынка капитала;
- метод относится больше к инструментам планирования, а не к инструментам оценки эффективности повседневного управления;
- абсолютная мера эффективности.

На наш взгляд наиболее целесообразно использовать относительные оценки эффективности, так как аналитические способности сравнительных оценок намного шире абсолютных.

Одним из таких методов является метод, наиболее часто представляемый самими компаниями в пресс-релизах и годовых отчётах акционерам. Суть его заключается в сравнении недополученных благ (как правило, выручки) до внедрения элементов риск-менеджмента с приростом аналогичного показателя после.

Общая формула расчета:

$$E_{rm} = \frac{R_{p1} - R_{f1}}{R_{p0} - R_{f0}}, \text{ где}$$

R_{p1} – плановое значение показателя после внедрения риск-менеджмента

R_{p0}- плановое значение показателя до внедрения риск-менеджмента

R_{f1} фактическое значение показателя после внедрения риск-менеджмента

R_{f0} - фактическое значение показателя до внедрения риск-менеджмента

Полученный показатель эффективности (E_{rm}) сравнивается с единицей, значение больше единицы свидетельствует о положительном эффекте.

Данные метод расчета позволяет проводить сравнительные характеристики только после осуществления мероприятий риск-менеджмента, однако не учитывает затраты на мероприятия по устранению рисков.

Алгоритм для определения экономической эффективности управления рисками.

0. В соответствии с концепцией Парето эффективности [Pareto V, 1897] необходимо соотнести результат управления с затратами, понесенных для получения этого результата. Под понесенными расходами подразумеваются израсходованные ресурсы;
1. Выявление рисков, группировка и классификация их по важности в принятии управленческих решений;
2. Определение стоимости управления риском, в зависимости от их ранга (2);
3. Разработка управленческих решений, принимаемых на основе (1) и (2) для исключения и (или) уменьшения степени влияния выявленные риски;
4. Оценка затрат на всех ресурсов, расходуемых:

$$C_{rm} = \left(\sum_{i=1}^{N} L_{f_i} + \sum_{i=1}^{N} H_{f_i}\right) + \left(\sum_{j=1}^{K} L_{f_u} + \sum_{j=1}^{K} H_{f_u}\right),$$

5. Оценка влияния решения об изменении результата управления рисками (R_{rm} - результат управления рисками). На этом этапе можно использовать различные абсолютные показатели, характеризующие деятельность компании, в том числе суммы доходов, расходов и прибыли, активов, гудвилла, обязательств, капитализации и др. На наш взгляд целесообразно использовать различные значения в зависимости от жизненного цикла компании. Обоснование выбора ключевых показателей представлено ниже;
6. На заключительном этапе, соотносим (5) и (4). Полученное соотношение демонстрирует эффективность (E_{rm}) управления рисками. Интерпретация результатов в соответствии с определением экономической эффективности осуществляется по сравнению с единицей.

$$E_{rm} = R_{rm}/C_{rm}$$

Выбор целевого показателя

Большинство аналитиков при изучении методических вопросов внедрения риск-менеджмента в работу компании, отмечают, что риск-менеджмент, предусматривающий совокупность глубоко зарегулированных процедур, не должен препятствовать основной работе компании, отрицательно влиять на ключевые показатели ее деятельности. При внедрении и модернизации процессов и процедур компания не должна терять клиентов, выручку, прибыль из-за формальностей, связанных с реализацией процедур риск-менеджмента. Наоборот, ключевые показатели успешной деятельности организации должны иметь положительную динамику после внедрения ERM.

В аналитических исследования KPMG, PWC показано, что CEO's при управлении рисками компании в большой степени ориентируется на следующие показатели результативности компании: экономическая или операционная прибыль, чистый денежный поток, выручка, рыночная и фундаментальная стоимость компании, укрепление кредитного рейтинга, и, как следствие, снижение стоимости заимствований.

На наш взгляд, экономическую эффективность ERM целесообразно оценивать в отношении прироста целевых показателей, демонстрирующих результативность деятельности компании после внедрения или модернизации риск-менеджмента. Помимо этого, в целях получения более точного результата, необходимо принимать во внимание, что большинство компаний за анализируемый период претерпевают структурные и организационные изменения, связанные со слиянием и поглощением; это обуславливает необходимость использования показателей «органического роста» [Владимирова И.Г., 2002] – то есть показателей, очищенных от влияния слияний и поглощений. Поэтому нами в качестве меры, демонстрирующей эффективность риск-менеджмента был выбран органический прирост следующих показателей: выручки, экономической прибыли, чистые активы организации, изменение структуры заемного капитала организаций в пользу долгосрочных займов. Остальные показатели, предлагаемые в аналитических исследованиях KPMG и PWC, не приняты в расчет из-за большого количества условных допущений, принимаемых в целях определения фундаментальной стоимости, отсутствия информации о динамике рыночной стоимости и кредитного рейтинга некоторых компаний.

Необходимо отметить также, что приоритеты любой организации меняются по мере ее развития. Поэтому, исходя из модели

жизненного цикла организации, предложенной Широковой Г.В. [Широкова Г.В. С. 2007], и матрицы показателей диагностики компании по уровням жизненного цикла [Гусева Н.В., 2012] мы предположили, что выбор ключевого показателя при расчете эффективности риск-менеджмента напрямую зависит от стадии жизненного цикла компании.

Компании выбирают целевой показатель (5) независимо друг от друга, в зависимости от стадии жизненного цикла организации и задач, стоящих перед операционной и инвестиционной деятельности. Например, на этапе возникновения («Рождение») управление рисками может не существовать. Процесс управления рисками и контроля на основе личного участия руководителя во всех рабочих процессов, но на стадии выживания организация заинтересована в сохранении позиций [Adizes I.,1979] и обычно привлекают профессиональных менеджеров со стороны и предоставляют им некоторые функции управления, а также консультантов для постановки систем учета и контроля.

Наряду с другими видами профессионального управления, на данном этапе вводятся и элементы управления рисками. Основной целью здесь является создание достаточного дохода [Lewis, V. and Churchill, N. 1983]. Таким образом, в качестве показателя эффективности деятельности на данном этапе целесообразно выбрать выручку.

Далее, на этапе зрелости для компании характерна специализация высшего и среднего звена на различных задачах. Частой проблемой на этом этапе будут проблемы чрезмерной бюрократизации [Miller D. and Friesen P., 1984]. Организации ориентированы на дальнейший рост [Lester D., Parnell J. and Carraher S. 2003]. В качестве целевого показателя целесообразно выбрать рост чистых активов на ранних стадиях, а затем – изменение структуры обязательств на стадии обновления.

На этапе упадка компании сталкиваются с проблемой сокращения продаж и прибыли, на фоне организационных изменений осуществляется поиск новых возможностей и способов сохранить рынки [Lester D., Parnell J. and Carraher, S., 2003]. В качестве целевых показателей на данном этапе целесообразно использовать показатель прибыли (EBITDA). EBITDA выбрана не случайно – этот показатель широко распространена в практике и инвесторов для оценки рентабельности операций.

EBITDA позволяет оценивать эффективность бизнеса "в чистом виде" - без учета особенностей национальной системы

налогообложения, кредитной нагрузки и восстановления стоимости основных активов и погашение обязательств для инвесторов. Это позволяет сравнивать отчетность различных компаний, а также результаты работы компании в разные периоды. Несмотря на то, что непосредственно в расчетах финансовых показателей EBITDA не часто используется, она широко распространена в качестве независимого параметра.

Учет экономической эффективности в общем рейтинге эффективности риск менеджмента осуществляется следующим образом:

Низкая экономическая эффективность - коэффициент эффективности составляет от 0 до 0,95;

Удовлетворительная экономическая эффективность - коэффициент эффективности составляет от 0,95 до 1,05;

Хорошая экономическая эффективность - коэффициент эффективности составляет более 1,05, в течение определенного периода времени;

Отличная экономическая эффективность - коэффициент эффективности составляет более 1,05 в течение нескольких анализируемых периодов.

Эмпирическое исследование предложенной модели

Основные параметры модели:

- Количество и характеристика компаний: 81 компания.
- Период исследования: 2008-2013 годы (период относительно устойчивого развития российской экономики).
- Показатели: прирост EBITDA, прирост выручка, прирост чистых активов, изменение структуры долгового капитала в пользу долгосрочной задолженности.
- Для расчета темпов прироста используется данные "органического роста" (без влияния M & A).
- Положительное значение прироста целевых показателей свидетельствует о наличии эффективности управления рисками.
- Экономическая эффективность рассчитывается по формуле:

$$E_{rm} = R_{rm}/C_{rm}$$

- Этапы жизненного цикла была сокращена до двух (в соответствии с методикой Широковой Н.Г. (2007, 2013): рост и формализация;
- Под мероприятиями риск-менеджмента подразумеваются мероприятия по: оказанию услуг и предоставлению программного обеспечения сопровождения Автоматизированной информационно-аналитической системы оценки рисков; модернизации информационно-программных средств системы управления рисками; оказанию услуг по всесторонней оценки рисков и анализа достаточности принятых мер; оказание услуг комплексного страхования рисков бизнеса; оказание консалтинговых услуг по управлению внешними рисками, оказание консалтинговых услуг брокера по хеджированию основных рисков и др.

Описание выборки компании:

Для анализа поведения целевых показателей в зависимости от этапа жизненного цикла компании использовалась выборка из 81 компании реального сектора экономики, осуществляющая свою деятельность в указанный период, осуществившая мероприятия по внедрению или модернизации риск-менеджмента в 2010-2011 гг.

В выборку не включались компании - естественные монополии, федеральные и муниципальные государственные унитарные предприятия и компании дотационных отраслей.

Средний возраст компаний - более 15 лет, компании имеют организационную форму общества с ограниченной ответственностью или акционерных общества, входящие в состав холдинга или монокомпании. В выборке представлены компании на стадии роста и формализации, а так же осуществляющие проекты внедрения или модернизации риск-менеджмента примерно в одинаковых пропорциях. Классификация компаний по этапам жизненного цикла осуществлена по методике, предложенной Широковой Г.В. и Гусевой Н.В. [Гусева Н.В.,2012], в соответствии с которыми компании из выборки относятся к двум этапам: стадия роста и стадия формализации.

Объем и структура затрат по организации и модернизации риск-менеджмента не подпадает под требования к раскрытию информации, поэтому информация о затратах собрана на основе данных пресс-релизов компаний, аналитических материалов, презентаций к годовым собраниям акционеров, а так же из материалов конкурсной документации при проведении тендеров. При

внедрении риск-менеджмента своими силами учитываются затраты компании на обучение персонала и расширение штата за счет появления новых должностей и отдела риск-менеджмента в том году, в котором осуществлялось внедрение риск-менеджмента, а также затраты на техническое и программное обеспечения. Показатель прироста прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений рассчитан на основе EBITDA и вычислен как разница между историческим органическим ростом прибыли компании за два или три года до внедрения РМ и органическим ростом прибыли компании после внедрения (модернизации) риск-менеджмента в течение 3 лет.

Так как нет четких данных о моменте внедрения риск-менеджмента, то средний размер прибыли (активов, выручки) за каждый равный период рассчитан как средняя хронологическая.

Значение EBITDA получено либо из данных годовых и квартальных отчетов исследуемых компаний, либо, в зависимости от представленной отчетности (РСБУ или МСФО) по методологии, представленной в таблице 3.2. [Чиркова Е., 2009]:

Таблица 3.2.

Методика расчета EBITDA в зависимости от типа бухгалтерской отчетности

Расчет EBITDA по МСФО:	Расчет EBITDA по РСБУ
Чистая прибыль + Расходы по налогу на прибыль - Возмещённый налог на прибыль (+ Чрезвычайные расходы) (- Чрезвычайные доходы) + Проценты уплаченные - Проценты полученные = EBIT + Амортизационные отчисления по материальным и нематериальным активам - Переоценка активов = EBITDA	Выручка (стр. 10 Ф. №2) - Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (стр. 20 Ф. №2) = Валовая прибыль (стр. 29 Ф. №2) - Коммерческие расходы (стр. 30 Ф. №2) - Управленческие расходы (стр. 40 Ф. № 2) = Прибыль от реализации (стр. 50 Ф. № 2) + Амортизационные отчисления (Форма № 5) = EBITDA (прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений).

Размер чистых активов [Приказ Минфина Россий №84н, 2014], выручки определяется по балансу.

Для определения показателя превышения роста долгосрочного долгового капитала над краткосрочным используется следующий алгоритм:

1. Определяем исторический органический прирост долгосрочного и краткосрочного заемного капитала до осуществления мероприятий риск-менеджмента;
2. Определяем органический прирост долгосрочного и краткосрочного заемного капитала после осуществления мероприятий риск-менеджмента;
3. Определяем разницу между приростом долгосрочного и краткосрочного заемного капитала до и после осуществления мероприятий риск-менеджмента;
4. Вычитаем из разницы прироста долгосрочного заемного капитала разницу прироста краткосрочного заемного капитала (как обусловленного операционной необходимостью).
5. Необходимый показатель получаем путем умножения полученной в п.4 разницы на значение долгосрочного капитала на конец отчетного периода;
6. Сравниваем полученный показатель с нулем. Показатель принимает значение больше нуля в том случае, если рост долгосрочного капитала превышает краткосрочный. В таком случае компания привлекает заемные средства на стратегическое развитие, а не на пополнение оборотных средств в силу операционной необходимости.

.Динамика прироста целевых показателей всей выборки компаний, а так же динамика показателей в зависимости от жизненного цикла и типа мероприятий риск-менеджмента представлена на рис.3.1.

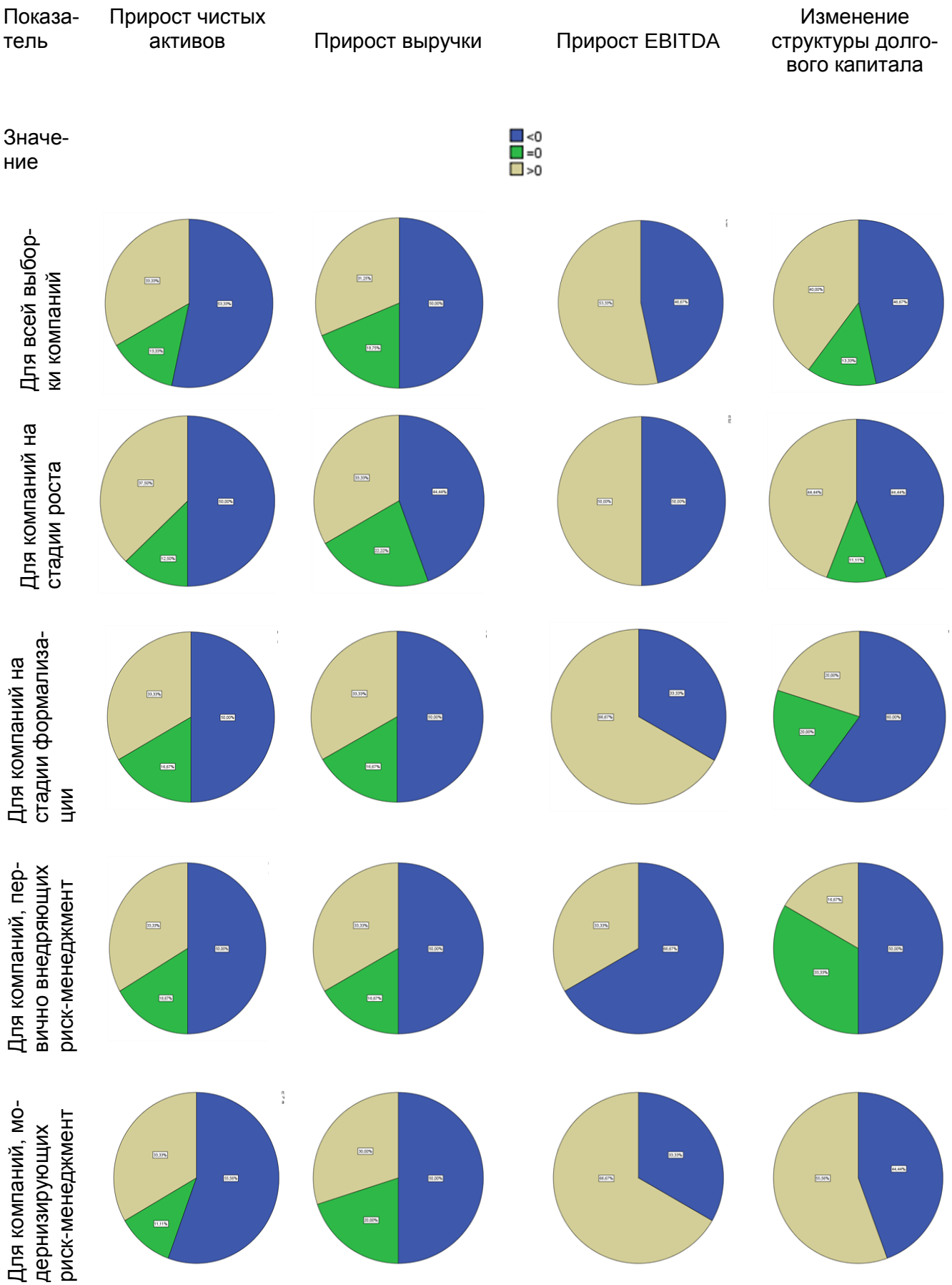


Рис.3.1 Динамика изменений целевых показателей

Как видно из данных, представленных на рис. 3.1, наиболее очевиден результат, демонстрируемый показателями эффективности, определяемым по приросту EBITDA и изменению структуры долгового капитала. Остальные показатели не обладают ярко выраженными отличиями внутри групп классификации компаний

Проверка полученных результатов по критерию Вилкоксона для парных выборок не подтверждает сделанных выводов, а проверка гипотезы о различиях показателей эффективности компаний, находящихся на разных стадиях жизненного цикла с помощью критерия Краскелла-Уоллеса демонстрирует, что с вероятность 98,5 и в пределах значимости меньше 0,05 значимыми являются изменения только двух показателей: прирост выручки и изменение структуры долгового капитала, а с вероятность 98,5% - показатель эффективности по выручке позволяет описать эффективность риск-менеджмента на стадии роста, а показатель эффективности по структуре долгового капитала - на стадии формализации.

Далее, анализ изменения целевых показателей в зависимости от вида мероприятий риск-менеджмента (первичное внедрение или модернизация существующего) представленная на рис. 3.1.. демонстрирует, что динамика прироста выручки и структуры долгового капитала меняется, но анализ парных выборок по критерию Вилкосона не подтверждает сделанных наблюдений.

Основные результаты расчетов полной выборки компании в зависимости от признаков классификации представлены в таблице 3.3.

На основе представленных результатов расчетов можно сделать следующие выводы:

- около 50 % компаний остаются неэффективны в течение первых трех лет после внедрения риск-менеджмента по любому из показателей эффективности, т.е. действие риск-менеджмента реализуется в более долгосрочной перспективе (как в положительных случаях, так и в отрицательном случае опыта внедрения). Динамика изменения структуры долгового капитала на 2ой и 3ий год после внедрения демонстрирует увеличение эффекта;

Таблица 3.3.

Показатели значений эффективности всей выборки компании

	Диапазон значений	Эффективность по выручке	Эффективность по активам	Эффективность по EBITDA	Эффективность по структуре долгов 2ой год	Эффективность по структуре долгов 3ий год
Все компании	низкое	-27045,58	-13035,07	-5989,42	-227,00	-59,00
	высокое	4139,36	274,99	1588,57	8,21	0,06
	среднее	0,01	0,00	-0,07	0,00	-0,17
Компании на стадии роста	низкое	-27045,58	-13035,07	-5989,42	-227,00	-315,00
	высокое	4139,36	274,99	1588,57	8,21	8,21
	среднее	1,85	0,00	-1,46	0,00	0,00
Компании на стадии формализации	низкое	-59,81	2,42	-1,33	-76,00	-59,00
	высокое	7,79	-0,03	0,40	-0,07	0,06
	среднее	0,00	0,01	0,00	-38,00	-29,50

- всю исследуемую выборку можно поделить на 2 группы: к первой группе относятся публичные компании, монокомпании, компании на стадии формализации и компании, только осуществляющие внедрение риск-менеджмента, ко второй - компании в форме обществ с ограниченной ответственностью или структурные единицы холдингов на стадии роста и осуществляющие модернизацию существующей системы риск-менеджмента;

- публичные компании на стадии формализации и компании, осуществляющие внедрение риск-менеджмента, обладают в разы значительно более низкой волатильностью показателей эффективности по сравнению с компаниями в форме обществ с ограниченной ответственностью на стадии роста и осуществляющие модернизацию существующей системы риск-менеджмента;

- поведение компаний второй группы наиболее полно отражает поведение показателей всей выборки компаний в целом;

- зависимости типа мероприятий риск-менеджмента от жизненного цикла или организационно-правовой формы компании не обнаружена.

Таким образом, можно сделать вывод, что мероприятия риск-менеджмента первой группы компаний более результативен: доля негативных последствий после мероприятий риск-менеджмента намного ниже, нежели для второй группы, но и воз-

можности достичь максимального эффекта от риск-менеджмента намного ниже, чем у компаний второй группы. То есть, риск-менеджмент для компаний первой группы существенным образом сглаживает негативные последствия риска компании, но и ограничивает возможности преумножить потенциал компании.

Отдельное внимание стоит обратить на поведение критериев эффективности монокомпаний и структурных единиц холдинга: в монокомпаниях риск менеджмент обеспечивает низкую волатильность показателей эффективности по прибыли, выручки и чистым активам и высокий показатель размаха значений эффективности по структуре долгового капитала, в то время как для структурных единиц компаний холдингового типа риск-менеджмент не снижает волатильность показателей по прибыли , выручке и чистым активам, но ограничивает волатильность эффективности по структуре долгового капитала. Таким образом, риск-менеджмент организаций – структурных элементов в большей степени оказывает влияние на такие фундаментальные факторы как структура и стоимость капитала, но не операционной деятельности, в то время как в монокомпаниях риск-менеджмент в первую очередь ориентирован на нивелирование рисков операционной деятельности.

Ряд организаций показал отрицательную экономическую эффективность, равно как и отрицательный прирост всех ключевых показателей после внедрения процедур риск-менеджмента (проекты формирования интегрированной системы управления рисками). Из результатов расчета можно сделать вывод, что выбранная и смоделированная модель риск-менеджмента является обременительной и оказывает негативное влияние на основную деятельность предприятия в настоящий момент. Двухлетнего периода как правило достаточно для того, чтобы риск-менеджмент продемонстрировал минимальные плоды своей деятельности, поэтому в случае негативного опыта в течение первых нескольких лет, существующую систему риск-менеджмента целесообразно пересмотреть.

Использование регрессии для оценки финансового эффекта от внедрения риск-менеджмента

Так как реализация любого из видов риска несет в себе в первую очередь финансовый результат компании (Segal S. 2011), то в аналитических целях представляется целесообразным перед внедрением тех или иных мероприятий спрогнозировать финан-

совый результат от тех или иных мероприятий риск-менеджмента.

Для описания финансового эффекта от внедрения риск-менеджмента[26] в зависимости от этапа жизненного цикла целесообразно использовать регрессионное уравнение типа $y=const+k_cf_c+k_ef_e+k_af_a$, где:

y - прирост EBITDA после внедрения мероприятий риск-менеджмента;

f_c – рост затрат на риск-менеджмент;

f_e – экономическая эффективность риск-менеджмента;

f_a – изменение чистых активов после внедрения риск-менеджмента.

На основе имеющихся данных компаний из выборки регрессионное уравнение финансового результата на стадии роста компании принимает следующий вид:

$$y = 106851{,}419 - 1{,}656 * f_c + 452{,}212 * f_e - 0{,}093 * f_a$$

Из представленного уравнения очевидно, что с вероятностью 95% и в пределах значимости меньше 0,05 для компаний на стадии роста финансовый эффект от риск - менеджмента увеличивается при снижении затрат на управление рисками, увеличении общей экономической эффективности риск-менеджмента и смещении характера политики управления активами в сторону более агрессивной.

Для компаний на стадии формализации финансовый результат от осуществляемых мероприятий риск-менеджмента с вероятность 98,5 и в пределах значимости меньше 0,05, критерий эффективности по структуре долгов показал свою незначимость. Значимость параметра по критерию Вилкоксона можно объяснить другими экономическими факторами, в том числе благоприятной экономической ситуации для внешних заимствований, активным ростом деятельности организаций в выбранный промежуток времени и др.

Регрессионное уравнение финансового результата для компаний в стадии формализации принимает следующий вид:

$y = 44{,}827 + 89{,}030 * f_e + 63{,}558 * f_a$, где

y - прирост EBITDA после внедрения мероприятий риск-менеджмента;

[26] Финансовый эффект от риск менеджмента мы будем оценивать в отношении прироста EBITDA после внедрения риск менеджмента, как наиболее ожидаемого финансового результата по материалам опроса консалтинговых агентств (37% респондентов отметили важность увеличения EBITDA после внедрения риск менеджмента, важность любого другого показателя в среднем отмечали 15% респондентов).

f_e – экономическая эффективность риск-менеджмента;

f_a – изменение чистых активов после внедрения риск-менеджмента.

В данном уравнении отсутствует фактор затрат (с вероятностью 95% и в пределах значимости меньше 0,05 при формировании трехфакторной регрессионной модели оригинальное уравнение выглядит как $y = 44{,}827 - 0{,}000 * f_c + 89{,}030 * f_e + 63{,}558 * f_a$), что можно объяснить размером компании и ее публичным статусом. риск-менеджмент в таких компаниях является обязательным элементом управления, элементы риск-менеджмента в том или ином виде, как правило, присутствуют в структуре корпоративного управления и продиктованы требованиями внешних регуляторов и бирж. Поэтому затраты, связанные с мероприятиями риск-менеджмента являются частью подготовки компании к выходу на фондовый рынок и, как демонстрирует уравнение регрессии, являются незначимыми в масштабах общих затрат на подготовку к выходу на фондовый рынок компании.

Уравнение экономической эффективности, определяемой по выручке компании можно описать следующим образом:

$$y = 107982{,}07 - 1{,}726 * f_c + 0{,}221 * f_r, \text{ где}$$

y – экономической эффективности, определяемая по выручке компании

f_c – рост затрат на риск-менеджмент

f_r – прирост выручки

В результате предоставленного алгоритма, мы получаем относительную меру экономического влияния, принимая во внимание стадию жизненного цикла организации компании и с учетом финансового результата от предлагаемых мероприятий. Данный алгоритм позволяет избежать недостатков, связанных с применением абсолютной производительности и ограничений, связанных с чистой приведенной стоимости, а также увязывать результат экономической эффективности к финансовым результатам корпоративного управления.

Практическое применение предложенного метода видится в работах по организации отделов по риск-менеджменту, формирования и пересмотре системы оплаты труда сотрудникам отдела, расчете премий страховых брокеров при оказании услуг страхования бизнеса, расчете гонорара консультантов при постановке риск-менеджмента, при расчете стартовой цены для конкурсной

документации тендеров на оказание разного вида услуг по риск-менеджменту.

В дополнение следует отметить, что самые высокие показатели эффективности в анализируемой выборке относятся к проектам комплексного страхования рисков бизнеса, тем не менее, в западной практике именно ERM дает в среднем 3,6% стоимости компании в год [Рагулина С., 2008], так как к его сфере деятельности в большей мере относятся стратегические риски, в то время как достаточно затратное страхование покрывает операционные, не позволяет повысить стоимость бизнеса, и, зачастую, не всегда позволяет сохранит свою . помимо этого, «вялость российского рынка страхования» [BusinessFinance, 2014] задержала переход к использованию целого ряда инструментов и не позволила осуществить более широкий анализ передачи риска, поэтому российские компании пользуются не самыми выгодными схемами. Именно поэтому компаниям лучше подготовить свои инструменты управления риском заранее, до того экономическая конъюнктура обусловит возникновение новых.

В последующих параграфах будет представлена методология оценки операционной, процессной и эффективности управления рисками, а также представит комплексный подход к оценке эффективности управления рисками.

Процессная эффективность риск менеджмента

Заключается в контроле за процессами идентификации, оценки, управления, мониторинга и контроля рисков, где контроль означает проверку, является ли цель достигается или нет. Большинство авторов предлагают использовать KPI в качестве меры оценки эффективности управления рисками (Мамедова (2002), A. Mitselsky (2010), Минский (2011) Кэрол А. (2001)).

Основным преимуществом системы, построенной на основе ключевых показателей, является его универсальность. Она направлена, и что бы повысить интерес персонала в деятельности компании. При разработке KPI учетом специфики организации. KPI можно применить как для оценки всей компании, так и ее отдельных подразделений и отдельных работников. Кроме того, более того, система позволяет сравнивать однородные KPI процессов, которые происходят в различных обстоятельствах. Это также дает возможность сравнить производительность нескольких бизнес-единиц за тот же период.

Цель KPI является достижение степени согласованности и стандартизации тех показателей, которые нельзя сравнививать (Шимко Д. и другие (2010).

KPI в отношении управления рисками имеют ряд преимуществ, в том числе:

- KPI могут обеспечить раннее предупреждение о будущих убытках или другой проблеме;
- Они полезны в поддержке принятия управленческих решений и действий;
- Они могут быть протестированны и внутренне, и внешне.

Тем не менее, их использование связано с некоторыми трудностями: освоение KPI оказалось трудно на сегодняшний день, и компания должна соблюдать их, даже если в прошлом опыт не позволил этого делать. (Шимко Д. и другие (2010).

Тем не менее, использование этих показателей представляется нам наиболее успешным решением для оценки эффективности. Для введения KPI в качестве меры эффективности необходимо ввести ряд предположений:

1. Каждый риск с момента его возникновения и время его реализации (в течение всего жизненного цикла) является одним бизнес-процессом
2. Значение KPI устанавливается на один рабочий цикл
3. Расчет учитывает явные и неявные издержки

Анализ литературы по стратегическому управлению рисками выявлено, что наиболее распространенными KPI в оценке эффективности являются следующие:

Авторы рекомендуют использовать не более 3-4 показателей (Minsky S., Мамедова Т., Mitselsky A), которые в модели оценки эффективности риск менеджмента станут инструментом мотивации менеджмента и помогут соответствовать наиболее современным стандартам риск менеджмента, достичь достижения поставленных стратегических целей а так же соответствовать принципам экономической эффективности (Клочков А. (2011)).

Таблица 3.3.

KPI в оценке эффективности риск менеджмента

KPI					
Предложено CIA		**Предложено Minsky S.**		**Предложено Mamedova T.**	
Название	*Описание*	*Название*	*Описание*	*Название*	*Описание*
Соблюдение сроков отчетности и полноты описания рисков	Позволяет оценить начальную информацию о профиле риска компании, когда это необходимо	Количество выявленных системных рисков	Выявление восходящих и нисходящих зависимостей в рамках всей организации, например, когда одна сфера вызывает снижение эффективности в другой	показатель достоверности информации о рисках	Демонстрирует насколько точно, объективно, ясно и в полной мере оценены риски возникновения события.
Наличие планов по смягчению последствий для каждого выявленного риска	Позволяет оценить своевременность разработки новых планов	Процент производственных участков участвующих в оценке риска	Чем больше владельцев процессов, участвующих в оценке риска, тем более точным будет собранная информация	Оценка рентабельности компании	Разница между текущей доходностью и ожидаемой
Количество реализованных не выявленных рисков	Мера полноты идентификации рисков и соответствующего анализа	Процент проработанных ключевых рисков	оценка рисков должна осуществляться на основе на стандартизованных критериев. В результате будет получен общий уровень толерантности, а те риски, которые выходят за его пределы необходимо нивелировать. Такой подход способствует определению приоритетности ресурсов по отношению к рискам, которые нуждаются в более серьезном покрытии по сравнению с теми, которые не имеют большое влияние на организацию. Анализ разры-	Доля расходов на управление рисками в целом в отношении к общему чистому денежному потоку	Чистая приведенная стоимость управления рисками. принимается в положительном значении за заранее определенный период времени

			вов с уровнем толерантности способствует выявлению новых рисков и свидетельствует о том, что некоторые из видов деятельности по смягчению последствий больше не являются достаточными.		
		Процент отслеживаемых ключевых рисков	Большинство организаций не имеют представления о том, с какими рисками связаны ежедневные бизнес мероприятия. Если состав риска или деятельности меняется, то организации не имеют возможности узнать, как, и если эти изменения будут влиять на их показатели. Оценка риска в увязке с деятельностью необходимо контролировать деятельность. Регулярные оценки риска позволяют организациям обнаруживать повышенные уровни угроз и выявлять новые, прежде чем они начтут действовать.	Сравнение возможных потерь в связи с расходами на управление рисками	Затраты на внедрение и реализацию стратегий управления рисками, не должны превышать диапазон возможных потерь

Авторы рекомендуют использовать не более 3-4 показателей (Minsky S., Мамедова Т., Mitselsky A), которые в модели оценки эффективности риск менеджмента станут инструментом мотивации менеджмента и помогут соответствовать наиболее современным стандартам риск менеджмента, достичь достижения поставленных стратегических целей а так же соответствовать принципам экономической эффективности (Клочков А. (2011)).

Основные KPI, наиболее целесообразные к использованию в отношении риск менеджмента, следующие:

KPI_1 – эффективность процедур идентификации рисков

$KPI_1 = n_2 / (n_1 + n_2) \bullet d(inf_1, inf_2, inf_3, inf_4) \rightarrow \min$

n_1 – количество проявившихся известных рисков;

n_2 – количество не проявившихся известных рисков;

$d(inf_1, inf_2, inf_3, inf_4)$ – функция, демонстрирующая как аккуратно, четко, достоверно выполнена идентификация рисков

Показатель KPI1 должен стремиться к нулю. Минимальное значение свидетельствует о высокой эффективности процессов идентификации рисков.

KPI_2 –показатель роста рентабельности как результат внедрения системы ERM.

$KPI_2 = ROE_i - ERR_{i-1} \geq 0$

ROE_i – рентабельность компании в i-период;

ERR_{i-1} – ожидаемый уровень нормы доходности в предыдущем периоде;

$$ERR = \sum_{j=1}^{n} IRR_j * \rho_j$$

IRR_j – внутренняя норма доходности j-того события;

p_j – рентабельность j-того события.

KPI_3 - доля затрат на риск менеджмент в денежном потоке компании

$$KPI_3 = \frac{\sum_{i=1}^{n} C_{r_i}}{NCF} \rightarrow min$$

C_{r_i}– затраты на управление i-м риском;

NCF- чистый денежный поток.

KPI_4 – показатель целесообразности управления i-м риском.

$$KPI_4 = C_{r_i} - L_i < 0$$

C_{r_i}– затраты на управление i-м риском;

L_i- потенциальный убытки от реализации i-того риска.

Денежные средства, потраченные на внедрение и реализацию процедур управления не должны превосходить возможных потенциальных убытков. В ряде случаев риски целесообразнее принять, а не тратить ресурсы на управление или минимизацию их воздействия.

Отслеживание достижение целей компании осуществляется посредством KPI, которые одновременно и являются мерой достижимости целей, с одной стороны, с другой стороны – показателем эффективности процессов управления.

Пороговые значения

Определение пороговых значений и включение их в таблицу рейтинга позволит включить систему оценки процессной эффективности в состав оценки эффективности менеджмента компании. Оценка осуществляется в сравнении с предыдущими периодами. Пороговые значения KPI представлены в таблице 3.4.

Для включения результатов в общую рейтинговую таблицу используется следующая методология:

Худший – 3 ответа из четырех относятся к колонке «низкая эффективность»;

Удовлетворительный – 3 ответа из четырех относятся к колонке "средняя эффективность", один – к колонке «низкая эффективность»;

Хороший – 3 ответа из четырех относятся к колонке "средняя эффективность", один – к колонке “высокая эффективность”;

Отличный - 3 ответа из четырех относятся к колонке "высокая эффективность".

Таблица 3.4.

Пороговые значения KPI

			high	**medium**	**low**
KPI_1	Эффективность методов идентификации риска		снизился	не изменился	возрос
KPI_2	Показатель роста рентабельности бизнеса	Для первого года	>0	=0	<0
		Для последующих годов	возрос	не изменился	снизился
KPI_3	Доля расходов на управление рисками в чистом денежном потоке		снизился	не изменился	возрос
KPI_4	Индикатор целесообразности управления i-м риском	Принять во внимание количество принятых и управляемых рисков	<0	=0	>0

Операционная эффективность риск менеджмента

Следующим подходом к оценке эффективности управления рисками является рейтинговая оценка. По мнению рейтинговых агентств, эффективная система управления рисками является признаком таких сложных для измерения аспектов компании, как точность стратегического планирования, управленческой способности лидерства, способности компании адаптироваться к изменениям.

Такая оценка позволяет пользователю оценить организацию системы управления рисками качества, не вдаваясь в подробности качественных и количественных характеристик системы управления рисками. Рейтинговая оценка, как правило, осуществляется независимыми экспертами, и является многофакторной моделью.

Рейтинговая оценка присваивается на основе анализа управления рисками деятельности компании, методов и правил, действующих в компании и дополнительной анкеты, которая заполняется с компанией, а также о результатах переговоров. Во-

просник, предоставляемый агентствами сравнивается с результатами мер, проводимых в компании.

Как правило, рейтинговые агентства (Национальное рейтинговое агентство (НРА) Эксперт РА, MOODY'S) не раскрывают подробно методологии присвоения рейтинга, компания получает на основе результатов анализа. Рейтинг качества системы риск-менеджмента компании представляет собой мнение рейтингового агентства о соответствии системы риск-менеджмента современным стандартам качества управления и её способности обеспечивать устойчивое развитие компании/банка в нормальных условиях, а также степень защищенности от непрогнозируемых внешних шоков. Методология предусматривает непрерывность ее применения в рамках рейтинговой деятельности. Рейтинговые агентства имеют различные масштабы: от 3 до 5 .

Исследование практики присвоения рейтингов позволило выявить стандартные для всех агентств компоненты модели присвоения оценок.

Основными источниками информации для рейтинговых агентств являются следующие источники информации [Раэксперт, 2015]:

•Анкета компании/банка по форме Агентства;
•Документы, регламентирующие управление рисками в компании;
•Формы банковской или бухгалтерской отчетности за два последних года;
•Аудиторские заключения по отчетности по РСБУ;
•Заверенная аудитором годовая отчетность по МСФО (при наличии);
•Устав в действующей редакции;
•Документы, регламентирующие корпоративное управление;
•Данные, полученные в ходе интервью с менеджментом;
•Информация СМИ и других открытых источников.

Структура рейтингового анализа (Приложение 8)

Рейтинг строится на основе анализа двух блоков факторов: управление рисками компании (базовыми и дополнительными) и организация системы риск-менеджмента. На основании данного анализа определяется предварительный рейтинг системы риск-менеджмента. Итоговый рейтинг рассчитывается путем корректировок предварительного рейтинга на выявленные стресс-факторы.

Стресс-факторами могут выступить[27]:

•крайне устаревшие серверы/отсутствие резервных серверов, которые могут дать сбой и препятствовать проведению операций;

•крайне негативная информация в прессе о компании, которая может стать причиной оттока клиентов, при отсутствии возможности покрыть данный отток;

•высокий уровень рисков регулирования и надзора (введение новых регулятивных требований, к которым компания не успеет подготовиться);

•Наличие низкого кредитного рейтинга у оцениваемой компании (B+ и ниже по шкале RAEX).

Оценка качества системы риск-менеджмента проводится на основе анализа процедур управления рисками, присущими отрасли, в которой работает компания.

По каждому виду рисков оцениваются следующие параметры:

1. Идентификация рисков

Компания должна определить источники рисков, зоны, которые могут быть затронуты их последствиями, события, их причины и возможные последствия. Цель идентификации заключается в том, чтобы создать подробный список рисков, которые могут замедлить достижение организацией своих целей. Полноценная идентификация важна, поскольку не идентифицированный на первом этапе риск не будет включен в дальнейший анализ самой компанией/банком.

Основные компоненты, оцениваемые в рамках анализа идентификации рисков:

- наличие регламентирующих документов по каждому виду риска
- полнота и детальность документов
- следование процедурам и методикам, описанным в документах

2. Оценка рисков

В ходе оценки рисков определяется сила влияния и значимость риска, а также вероятность его возникновения. Выявление и оценка рисков обеспечивают исходные данные для принятия решения о том, нужно ли воздействовать на риск и какими методами.

[27] Факторы поддержки методикой, как правило, не предусматриваются.

Основные компоненты, оцениваемые в рамках анализа оценки рисков

- регламентация прохождения кредитной/лизинговой/факторинговой заявки
- процедуры оценки клиента (заемщика, объекта кредитного риска), работа с БКИ
- наличие и состав комитетов, занимающихся управлением рисками, частота их проведения
- независимость комитетов и иных подразделений, ответственных за риски, от продающих подразделений/сотрудников
- арсенал методов оценки различных видов рисков

3. Методы управления рисками

Задача участников системы риск-менеджмента компании/банка, помимо оценки рисков, заключается в том, чтобы определить мероприятия по минимизации последствий рисковых событий, выработать позицию по отношению к тому или иному риску - принять, уклониться, уменьшить или перераспределить риск.

Основные компоненты, оцениваемые в рамках анализа методов управления рисками

- наличие лимитов финансирования на клиента
- процедуры работы с просроченной/проблемной задолженностью
- качество страхования
- уровень обеспеченности кредитов/сделок
- уровень резервирования

4. Методы мониторинга и контроля над рисками

Качественный мониторинг повышает эффективность системы риск–менеджмента. Мониторинг должен проводиться как на уровне отдельных рисков, так и на уровне системы управления рисками в целом.

Основные компоненты, оцениваемые в рамках анализа мониторинга и контроля над рисками

- регулярность мониторинга клиентов/заемщиков, залогов, обеспечения
- проработанность юридических условий договоров (в том числе использование ковенант)
- соблюдение установленных внутри компании уровней принимаемого риска

5. Результативные показатели и контроль качества системы риск-менеджмента

Эффективный риск-менеджмент должен обеспечивать минимальные потери от реализации рисковых событий. Контроль качества системы риск-менеджмента нужен для повышения результативности управления риском и непрерывного улучшения системы риск- менеджмента посредством проведения корректирующих и предупреждающих действий

Основные компоненты, оцениваемые в рамках анализа результативности риск-менеджмента

- уровень просроченной и проблемной задолженности
- структура просроченной задолженности
- уровень потерь от реализовавшихся рисков
- регулярность обновления критериев одобрения финансирования на основе накопленной статистики и изменения макроэкономических условий
- наличие и регламентация системы внутреннего контроля

Рейтинг риск-менеджмента предполагает возможность проведения рейтинговой встречи для произвольной проверки наличия в компании/банке утвержденных регламентирующих документов, расположения резервных и основных серверов и т.д.

Краткое резюме различных шкал рейтинговых агентств показано в таблице 3.5, ведущие рейтинговые агентства не оценивают качества управления рисками по отдельности, но этот тип оценки является частью оценки рейтинга корпоративного управления. Агентство S&P только планирует внедрить систему оценки риск менеджмента в 2016 году, агентство РА провело оценку риск менеджмента пока только у 9 компаний и при вторичном анализе в 2015 году отозвал.

По данным таблицы можно сделать вывод, что назначение системы рейтинговой корпоративного управления рисками в основном относится к процедурам соблюдения и оперативности системы. Анализ литературы в области методов оценки качества управления рисками выявлены следующие необходимые параметры рейтинговой оценки:

1. Методика идентификации используется для всех рисков, для особых случаев - более углубленный анализ.
2. Осуществляется регулярный мониторинг всех существенных рисков, а также измерение уровня риска

3. Пределы риска четко определены и задокументированы
4. Используются Различные программы для управления разными группами рисков
5. Наличие комплаенса
6. Проводится анализ ошибок в управлении рисками
7. Управление рисками интегрировано в бизнес-процессы
8. Соответствует международным стандартам и передовой практике
9. В компании разработана Decision-Making система
10. Оперативность системы
11. Высокий профессиональный опыт риск-менеджеров

Оценочными вопросами соблюдения и оперативной эффективности управления рисками занимаются не только рейтинговые агентства, элементы оценки эффективности оперативного, представлены в работах практикующих менеджеров риска, аналитических и СМИ агентствах (Jaspal S., Reuters, Коso (2004), Гринева TGrineva T., Birch Kenneth A., International Finance Corporation, Technical Management Board Working Group).

Таблица 3.5.

Шкалы рейтинговых агентств для оценки риск менеджмента

	S&P	NRA	Expert RA
	Критерии, используемые S & Рпозволяют оценить качество ERM как соотносятся стратегии предприятия, эффективного отбора проектов, роста бухгалтерских показателей доходности на основе и с учетом рисков рыночной доходности	Критерии, используемые NRA оценивают качество ERM на основе оценки достаточности капитала относительно размера компании и характера рисков,	Критерии, используемые, для оценки качества ERM основаны на анализе процедур управления рисками. Эффективность управления рисками - обтекаемый процесс контроля идентификации, оценки, управления, мониторинга и риска, умножается на способности удовлетворять целей рисков на акционеров, изложенными в разработке стратегии.
best	(+)Высокая способность регулярно идентифицировать и оценивать потенциальные риски и потери, а также держать их в допустимых пределах, установленных управляющей компании. В данном случае это доказывает, что компания постоянно работает в направлении оптимизации прибыли и риска; риски и управление рисками всегда рассматривается как важный факторов в процессе принятия решений. С сильной системой RM компании обладает высокой способностью систематически выявлять и оценивать потенциальные риски и убытки, а также, чтобы держать их в пределах, установленных руководством. (-)Тем не менее, компания с сильной системой PM в несколько более восприимчивы к опасностям неожиданных потерь сверх допустимого уровня, чем вопрос с	Управление рисками охватывает все сферы и направления деятельности компании. Методы и системы оценки мониторинга и риска прошли испытание временем и регулярно пересматриваются с целью отражения текущих рыночных условий. Система управления рисками интегрирована во всех областях прикладной передовых информационных технологий. Компания использует различные оценки рисков и мониторинга - соответствующих международных стандартов, а также своего собственного развития. Компания в состоянии оценить уровень риска и активно принимать меры для сведения к минимуму воздействия этих рисков. Система управления рисками является успешной в долгосрочной перспективе.	Практика управления рисками в компании отвечает современным стандартам контроля качества и обеспечения устойчивого развития компании в нормальных условиях, а также высокую степень защиты от непредсказуемых внешних потрясений

Таблица 3.5.

Шкалы рейтинговых агентств для оценки риск менеджмента

	S&P	NRA	Expert RA
	отличной системой РМ. Признаки применения оптимизационных схем для прибыли с учетом риска в таких компаниях есть, но качество этих схем намного ниже, чем в среднем по отрасли.. Риски и управление рисками рассматривается как важный фактор в процессе принятия решений.		
		Компания разработала систему управления рисками, которая позволяет выявить, контролировать и управлять широким спектром рисков. Качество управления рисками соизмерима с масштабом бизнеса. Текущая система управления рисками интегрирована в основную часть бизнес-процессов компании и позволяет эффективно управлять рисками, контролировать я и принять своевременные меры по их снижению. Компания сформировала коллегиальные органы принятия решений, полномочия четко разграничены. Компания в состоянии оценить уровень большинства рисков и активно принимать меры для сведения к минимуму воздействия этих рисков. В среднесрочной перспективе, система управления рисками является успешной, о чем свидетельствует статистика и отчеты компании	
satisfactory	компания имеет возможность выявлять и оценивать наиболее крупные потенциальные (ключевые) риски и потерь, а также принимать меры, чтобы предотвратить их,	Система управления рисками принята и функционирует в компании. Компания контролирует основной круг рисков и быть в состоянии оценить уровень	В целом, практика управления рисками в компании отвечает современным стандартам контроля качества и обеспечения устойчивого развития компа-

Таблица 3.5.

Шкалы рейтинговых агентств для оценки риск менеджмента

	S&P	NRA	Expert RA
	но работа по управлению рисками не является исчерпывающей и не охватывает все значительные риски, с которыми сталкиваются компании. Общие принципы толерантности к риску были разработаны достаточно. Качество существующих программ управления рисками удовлетворительны, но до сих пор не соответствует уровню, который отличает компанию с сильным или отличной системы РМ. Повышенный риск непредвиденных убытков - особенно в сферах бизнеса, не охваченных существующей системой РМ. Риски и управление рисками часто рассматривается в таких компаниях, как важных факторов в процессе принятия решений.	большинства контролируемых рисков, активно принимать меры для сведения к минимуму воздействие этих рисков. В целом, качество управления рисками соизмеримо с масштабом нашего бизнеса. Компания сформировала коллегиальные органы принятия решений, утверждена методика оценки риска. Система управления рисками является успешным в краткосрочной перспективе, это свидетельствует статистика и отчетности компании.	нии, но степень защиты от непредсказуемых внешних потрясений может быть существенно улучшена.
		Компания контролирует диапазон рисков, в том числе риски, доступных только для простого численного периодического исследования. Система управления рисками в компании требует улучшения. Коллегиальный система принятия решений реализуется условно. Принятые методы оценочных компаний риска не рецензируются и не отражает текущие рыночные условия. Компания в состоянии оценить уровень большинства контролируемых рисков и активно принимать меры для сведения к минимуму воздействия этих рисков. В краткосрочной перспективе, на основе статистических данных ведущих компаний мы можем говорить о возможном потенциале суще-	

Таблица 3.5.

Шкалы рейтинговых агентств для оценки риск менеджмента

	S&P	NRA	Expert RA
		ствующей системы управления рисками. Нет многолетнего опыта с системой управления рисками.	
worst	1. Компания не занимается систематической работой по выявлению оценки и управления рисками, которые существуют в различных областях его деятельности и, соответственно, ограничить потери. Работа по управлению рисками осуществляется с перерывами, так что вряд ли можно ожидать, что компания сможет избежать потерь, превышающих допустимые пределы, установленные правилами по лимитам риска. Риски и управление рисками лишь изредка представляются в качестве важных факторов в процессе принятия решений. Руководство этой компании еще не имеет функционирующей структуры управления рисками и не использовать регулярный менеджмент риска для принятия решений, связанных с соблюдением установленных нормативов. 2. Компания только внедрила систему риск-менеджмента , времени для оценки результатов пока недостаточно	Компания контролирует очень небольшую спектр рисков. Это не достаточно, чтобы поддерживать устойчивый бизнес и своевременно оценивать уровни большинства контролируемых рисков, активно принимать меры, чтобы минимизировать воздействие этих рисков из-за отсутствия достаточного количества коллегиальных органов, процедур и правил, регулирующих процесс и политики управления рисками. Ключевые решения принимаются на уровне управления / акционеров компании, нет исторического опыта использования системы оценки рисков, что делает невозможным оценить о жизнеспособности существующей системы управления рисками.	Практика управления рисками в компании, требует существенных доработок, как с точки зрения соблюдения с современными стандартами контроля качества, а также с точки зрения защиты от непредсказуемых внешних потрясений

Основные показатели для оценки эффективности работы по управлению рисками отражены в предлагаемой ниже методологии ранжирования (Таблица 3.6.)

Таблица 3.6*

Критерии	**Как измерять**	**Уровень**		
		Высокий	**Средний**	**Низкий**
Методика идентификации используется для всех рисков, для особых случаев - более углубленный анализ				
	Полнота идентификации риска или события	Качественные и количественные методы	Элементы оценки	Только качественные (Reuters)
	Четкие критерии оценки риска и управления рисками, эффективность риск менеджмента, понятны сильные и слабые стороны систем и методов измерения	Понятны для всех	Понятны только ограниченному числу риск менеджеров и директоров	Понятны только ограниченному числу риск менеджеров
Управление рисками интегрирована в бизнес-процессы				
Степень интеграции управления рисками в бизнес-процессы	Процент целей бизнес-стратегии отображенных в стратегии управления рисками предприятия	90-100%	50-89%	> 49%
	Как часто риск менеджмент участвует в формулировании стратегии бизнеса и выявлении деловых рисков.	Всегда	От времени к времени	Никогда
Степень интеграции управления рисками в стратегическое управления	Процент драйверов стоимости бизнеса, учитывающих стоимость под риском по отношению ко всем драйверам стоимости, используемых компанией в управлении	До 80%	От 40% до 79%	До 39%
	Качество системы управления рисками является одним из конкурентных преимуществ компании	Да	Нет	Иногда
Оперативность системы	Количество случаев пересмотра ревизионной комиссией стратегию управления рисками.	Постоянно	По графику	Только в экстренных случаях

Критерии	Как измерять	Уровень		
		Высокий	**Средний**	**Низкий**
	Частота обсуждения стратегии управления рисками в заседаниях совета директоров	Регулярно	По графику	Только в экстренных случаях
	Частота пересмотра риск аппетита советом директоров	Постоянно	По графику	Только в экстренных случаях
	Количество случаев неудавшихся бизнес-стратегий из-за неправильного смягчение последствий рисков в сравнении с количеством случаев своевременного вмешательства\а риск-менеджеров в результате быстрой реализации	<0,39	От 0,40 до 0,79	>0,8
	Количество несвоевременных вмешательств по нивелированию рисков реализации бизнес-стратегии по отношению количества раз своевременное вмешательство риск-менеджеров в результате в быстрой реализации	<0,39	От 0,40 до 0,79	>0,8
Репутация и профессионализм	Количество негативных новостей в СМИ в связи с ненадлежащим управлением рисков по отношению к новостям и пресс-релизам о положительном опыте риск менеджменте.	<0,39	От 0,40 до 0,79	>0,8
	Профессиональный опыт риск-менеджеров	Да	В некоторых областях	Нет
	Персональная ответственность за ключевые риски	Владельцы рисков	Риск менеджеры	Нет
Комплаенс	Использование стандартизированной системы управления рисками или системы собствен-	Да	Частично	Нет

Критерии	Как измерять	Уровень		
		Высокий	Средний	Низкий
	ной разработки			
	Количество правовых проблем , связанных с неправильным и несвоевременным комплаенсом по с числом раз предотвращения юридических проблемы	<0,95	От 0,95 до 1,05	>1,05
	Оценка и мониторинг рисков независимы от управления рисками	Да	Частично	Нет
Внедрены процедуры по соблюдению лимитов	Лимиты риска четко определены и задокументированы	Да	Частично	Нет
	Количество случаев превышения фактическим уровнем риск организации риск аппетита организации по отношению к количеству случаев предотвращения превышения риск-аппетита.	<0,95	От 0,95 до 1,05	>1,05
	Объем финансовых потерь, понесенных из-за неэффективного управления рисками по отношению к объему предотвращенных финансовых потерь за счет эффективного управления рисками.	<0,95	От 0,95 до 1,05	>1,05
	Правила и процедуры регулируются в пользу эффективности управления рисками	после каждого события	по расписанию	время от времени
управления в чрезвычайных ситуациях	Изменение в абсолютных значениях показателей: количества несчастных случаев, бракованной продукции	Снизились	Неизменно	Возросли

Критерии	Как измерять	Уровень		
		Высокий	Средний	Низкий
	Проводится ретроспективный анализ проблемных ситуаций	Постоянно	По графику	Только в экстренных случаях
	Наличие системы раннего предупреждения	Да	Частично	Нет

* Таблица составлена автором по данным консалтинговых агентств, проведенных опросов. Пороговые значения выставлены эмпирическим путем по данным наблюдений за исследуемыми компаниями.

В общей рейтинговой оценке оперативная эффективность учитывается следующим образом:

Неудовлетворительно - управление операционными рисками признано неудовлетворительным, если число ответов в колонке "низкая эффективность" более 70%;

Удовлетворительно - оперативное управление рисками считаются удовлетворительными, если количество ответов в графе «средняя эффективность» более чем 70%, в графе «низкая эффективность» - меньше, чем 30%;

Хорошее - Управление операционным риском считается достаточным, если число ответов в графе «средняя эффективность» более чем 70%, в графе «высокая эффективность» - меньше, чем 30%.

Отлично - оперативное управление рисками признается отличным, если число ответов в графе «высокая эффективность» более 70%.

Оценка эффективности управления рисками с позиции стейкхолдеров[28]

Основные параметры для оценки рыночной эффективности управления рисками формируются на основе предположений, выдвинутых в теории эффективного рынка, и факторов инвестиционной привлекательности. Они были получены эмпирическим путем.

Эмпирическое исследование состояло из трех частей. Первая часть заключалась в проведении персональных интервью с потенциальными инвесторами: среди опрашиваемых были аналитики коммерческих и инвестиционных банков, внешние эксперты в обла-

[28] Полная версия статьи: Макарова В. А. Эффективность риск-менеджмента: оценка и ее влияние на инвестиционную привлекательность бизнеса // Управление финансовыми рисками. 2015. № 04(44). С. 270-287.

сти управления рисками и корпоративного управления в целом, финансовые аналитики компаний, специалисты в области инвестиций на рынке ценных бумаг, потенциальные инвесторы и инвесторы, владеющие несколькими пакетами ценных бумаг отечественных компаний. Анкетирование как метод сбора данных зависит от результатов, полученных ранее из теоретического изучения вопроса, и в связи с этим характеризуется высокой неопределенностью результатов, однако личные интервью были выбраны из-за возможности обратной связи и внесения уточнений.

В общей сложности было проведено 17 интервью. В процессе анализа результатов интервью были выделены те ответы, которые повторялись два и более раз. Общий перечень факторов, которые, по мнению респондентов, иллюстрируют наличие эффективной / неэффективной системы риск-менеджмента, представлен в табл. 3.7.

Таблица 3.7.

Критерии оценки эффективности риск-менеджмента компании

Номер группы	Критерий	Пояснения, полученные в процессе интервью	Свидетельство низкой или высокой эффективности риск-менеджмента
1	*По отношению к основному виду деятельности*		
	Ориентация только на внутренний или на внешний рынок	Компания, ориентированная только на один из рынков, рано или поздно столкнется либо с трудностями реализации продукции, связанными с ограниченным объемом домашнего рынка, либо с макроэкономическими колебаниями спроса, на которые она не в силах повлиять	Низкая эффективность
	Узкий круг покупателей, невозможность их поменять	Компания обладает специфической продукцией, вследствие чего рынок сбыта ограничен	Низкая эффективность
	Рост дебиторской задолженности, мягкая политика в отношении дебиторов	Рынок сбыта компании находится в таком состоянии, когда ужесточение политики в области дебиторской задолженности может привести к срывам реализации	Низкая эффективность
	Рост запасов	Затоваривание рынка, изменение политики формирования запасов в сторону консервативной	Низкая эффективность

	Рост кредиторской задолженности	Ликвидность и платежеспособность организации снижены	Низкая эффективность
	Малый срок сотрудничества с основными поставщиками и заказчиками	Отсутствует история работы с контрагентами, высока неопределенность будущих поставок	Низкая эффективность
	Более низкие показатели рентабельности и оборачиваемости по сравнению с аналогичными компаниями	Эффективность деятельности компании невелика	Низкая эффективность
	Непрерывность производственного процесса	Наличие сбоев в производственной деятельности в силу менеджериальных причин (забастовок, срыва поставок) или же причин макроэкономического характера (снижения платежеспособного спроса на продукцию компании)	Низкая эффективность
	Диверсифицированная структура поставщиков и покупателей	Компания имеет хорошую клиентскую базу и потенциал для ее расширения	Высокая эффективность
2	*По отношению к финансовому результату*:		
	Волатильность прибыли и убытков на протяжении нескольких лет	Нет свидетельств устойчивой положительной работы компании	Низкая эффективность
	Длительный прибыльный период	Инвесторы обращают внимание на успешную деятельность компании в течение трех последних лет. В течение этого периода любые два года должны быть прибыльными	Высокая эффективность
	Длительная успешная деятельность	Период активного роста или прибыльный период компании превышает три года	Высокая эффективность
	Низкие показатели выручки, прибыли, капитализации	Показатели сравниваются с данными аналогичных компаний на рынке	Низкая эффективность
3	*По отношению к источникам финансирования бизнеса и структуре капитала*		
	Диверсификация источников капитала	Структура капитала должна быть устойчивой и безопасной	Высокая эффективность

	Отсутствие кредитной истории	Компания либо не обращалась за заемным финансированием, либо не получила его и развивается за счет собственных средств	Низкая эффективность
	Высокий показатель средней взвешенной стоимости капитала (WACC) или его рост	Компания была вынуждена обратится к дорогому заимствованию в силу высоких рисков, связанных с ее платежеспособностью и надежностью как кредитора	Низкая эффективность
	Нарушение сроков выплаты по кредитам	В кредитной истории отмечены факты срыва графика платежей	Низкая эффективность
	Коэффициент финансовой безопасности в пределах нормы	Отношение Debt / EBITDA Сила долговой нагрузки и возможность дальнейшего развития за счет кредитных средств	Высокая эффективность
	Коэффициент покрытия процентов в пределах нормы	Оценка кредитного бремени. Должен быть больше 1	Высокая эффективность
	Коэффициент текущей ликвидности в пределах нормы	Способность погашать текущие обязательства. Должен быть больше 1	Высокая эффективность
4	*По наличию внешних оценок и рекомендаций*		
	Наличие претензий контролирующих органов и судебных исков на сумму более 10% от стоимости чистых активов	Как правило, наличие претензий свидетельствует о нарушениях законодательства	Низкая эффективность
	Отсутствие данных о системе риск-менеджмента компании в СМИ или наличие негативной информации	Компания не освещает вопросы случаев успешного управления рисами, в то же время в СМИ встречаются новости о наступлении неблагоприятных событий, действие которых можно было предотвратить.	Низкая эффективность
	Наличие у компании экспертных оценок и рейтингов	Наличие оценок и рейтингов подтверждает факт обращения компании к специалистам для оценки качества риск-менеджмента	Высокая эффективность
5	*По отношению к управлению рисками*		
	Отношение к ключевым рискам	В компании применяются специальные программы управления ключевыми рисками. Работа по управлению ключевыми рисками выделена в отдельный блок.	Высокая эффективность

	Наличие несчастных случаев, аварий, претензий контролирующих органов	Растущая динамика и абсолютные значения показателей: повторные случаи аварий, претензий свидетельствуют об отсутствии внимания к случившемуся со стороны руководства и риск-менеджеров	Низкая эффективность
	Гибкий, неформальный подход к риск-менеджменту	Риск менеджмент не должен мешать работе компании, т.е. компания не должна терять клиентов, выручку, прибыль из-за формальностей, связанных с ним	Высокая эффективность
	Экономическая успешность управления конкретными рисками	Меры экономически оправданы, затраты соизмеримы с результатом [Макарова В.А. Анализ и оценка экономической эффективности риск-енеджмента]	Высокая эффективность
	Прозрачность процедур	Существует регламент, подробно и прозрачно описывающий методы управления рисками, принятые в исследуемой компании.	Высокая эффективность
	Наличие профильных специалистов по видам рисков	Сотрудники компании, ответственные за риск менеджмент имеют соответствующее образование и квалификацию, их функции выделены в отдельное звено	Высокая эффективность
	Наличие упреждающих процедур	В компании функционирует автоматизированная система антикризисного управления, осуществляется регулярный мониторинг рисков, пересмотр бизнес процессов и лимитов на операции	Высокая эффективность
	Наличие статистики и мониторинга	В компании ведется подробный отчет о выявленных и реализованных рисках	Высокая эффективность
6	*Прочие*		
	Смена руководства за последние два года	Была ли смена руководства высшего звена компании и каковы причины ротации кадров, в любом случае, смена руководства, ориентированная на повышение эффективности управления компанией, влечет за собой временные, экономические и кадровые затраты, связанные с необходимостью адаптации руководства и компании в целом.	Низкая эффективность
	Нерегулярные выплаты дивидендов	Компания регулярно начисляет, но не выплачивает дивиденды	Низкая эффективность

Данный список факторов был положен в основу анкеты. В ней респондентам было предложено классифицировать по степени

важности факторы, по которым можно судить об эффективности работы системы ERM в организации. Анкета представляла собой список из 23 вопросов закрытого типа, факторы в ней можно было оценить по восьмибалльной шкале. Анкета была размещена в открытом доступе, разослана в банки, финансовые и аналитические компании, а также в компании, ведущие помимо основных видов деятельности финансовую. Всего было разослано 100 анкет, поступило 18 ответов.

Анализ результатов исследования позволил уменьшить количество факторов до девяти, т.к. по ряду факторов не была достигнута согласованность в ответах, а некоторые из них имели слишком малую значимость для включения в систему оценки эффективности (набрали один или два балла). Следует отметить: критерии, использованные в повторной оценке, были уточнены и конкретизированы в связи с необходимостью избежать двойного толкования того или иного фактора. Представленные в повторной анкете критерии положительно влияют на эффективность риск менеджмента.

Вторичное анкетирование по сокращенному списку факторов дало следующие результаты: было разослано 100 анкет в компании, выбранные случайным образом, к исследователям поступило 17 анкет, содержащих достаточную для анализа информацию. Согласованность экспертного мнения по критерию Кендалла достаточно высокая — 0,716; статистическая значимость полученных результатов — 0,050; статистические результаты исследования представлены в табл. 3.8 и 3.9. В анкете важность критериев оценивалась в диапазоне от 1 до 8, максимальное количество баллов, которые может получить любая компания, — 72.

Таблица 3.8.

Описательная статистика исследования

Показатели	Количество ответов	Среднее значение	Стандартное отклонение	Min	Max
Диверсифицированная структура поставщиков и покупателей	17	4,71	1,799	2	7
Более высокая рентабельность и оборачиваемость компании, чем в среднем по отрасли	17	4,00	1,528	2	6
WACC ниже, чем в среднем по отрасли	17	3,71	2,138	2	8
Наличие положительной информации в СМИ	17	4,14	1,676	1	6
Коэффициент покрытия	17	4,29	1,380	3	7

процентов больше 1					
Коэффициент финансовой безопасности компании меньше 3	17	5,86	1,773	4	8
Коэффициент текущей ликвидности больше 1	17	5,57	1,813	3	8
Особое отношение к ключевым рискам	17	4,57	2,370	2	8
Реализация риск-менеджмента строго в соответствии с выбранным стандартом	17	3,14	1,574	1	5

Таблица 3.9.

Согласованность экспертного мнения по критерию конкордации Кендалла)

Показатель	Значение
N	17
Коэффициент конкордации Кендалла	0,716
Хи-квадрат	11,055
Число степеней свободы	5
Статистическая значимость	0,050

В результате с учетом распределения ответов респондентов было получено следующее уравнение оценки рейтинга эффективности корпоративного риск менеджмента:

$R = 0{,}12 * k_1 + 0{,}1 * k_2 + 0{,}11 * k_3 + 0{,}1 * k_4 + 0{,}11 * k_5 + 0{,}14 * k_6 + 0{,}12 * k_7 + 0{,}12 * k_8 + 0{,}08 * k_9$, *где:*

k_1 — *диверсифицированная структура поставщиков и покупателей;*
k_2 — *более высокая рентабельность и оборачиваемость компании, чем в среднем по отрасли;*
k_3 — *WACC ниже, чем в среднем по отрасли;*
k_4 — *наличие положительной информации в СМИ;*
k_5 — *коэффициент покрытия процентов больше 1;*
k_6 — *коэффициент финансовой безопасности компании меньше 3;*

k_7 — коэффициент текущей ликвидности больше 1;
k_8 — особое отношение к ключевым рискам;
k_9 — реализация риск-менеджмента строго в соответствии с выбранным стандартом.

Веса критериев распределены в соответствии с предпочтениями респондентов. В рамках настоящего исследования автор исходит из предположения, что оценка рыночного компонента риск-менеджмента компании имеет три уровня: высокий, средний и низкий.

Учет рыночной компоненты эффективности риск менеджмента в общем рейтинге осуществляется следующим образом:
Неудовлетворительная эффективность -до 32 очков.
Удовлетворительная эффективность - от 32 до 41 пунктов.
Хорошая - эффективность с 36 до 63 пунктов.
Отличная эффективность - от 64 до 72 пунктов.
Эта оценка рассчитывается на предположении, что любые пять критериев эффективности могут иметь на один уровень ниже, чем остальные критерии эффективности в целевой группе

МЕТОДЫ РАСЧЕТА ОТДЕЛЬНЫХ КРИТЕРИЕВ РЫНОЧНОГО КОМПОНЕНТА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА (1 ур.)

1. Диверсифицированная структура поставщиков и покупателей *(HHI для поставщиков, HHI для покупателей)*. Данный фактор является характерной чертой потенциала эффективности отрасли [М. Горт, 1962; Е. Есинара, 1979 г.] и заключается в:
■ постоянном расширении базы поставщиков и клиентской базы с включением новых поставщиков в цепочку поставок;
■ поддержке инициативы по диверсификации клиентов и поставщиков;
■ стимуляции развития и самосовершенствования поставщиков.

Наиболее распространенными методами оценки структуры поставщиков являются АБС- и XYZ-анализ, а также их комбинация. Методы, основанные на критерии Парето-эффективности, обладают целым рядом недостатков, снижающих, на наш взгляд, целесообразность их применения в отношении настоящей оценки эффективности риск-менеджмента. В данном случае речь идет о таких недостатках, как невозможность применения в нестабильных условиях и использования компаниями, осуществляющими поиск поставщиков и покупателей на основе конкурсов, т.к. любой новый поставщик или клиент попадет в малоценную категорию С или нестабильную категорию Z. Помимо этого ABC- и XYZ-анализ ориентиро-

ваны на работу в стабильных условиях, и любые кризисные явления резко уменьшают прогнозную ценность полученных результатов, так же как и прогнозов на основе метода XYZ по данным трех-пяти временных периодов. Кроме того, данные, необходимые для осуществления ABC- и XYZ-анализа, как правило, являются закрытой информацией, что делает их недоступным для внешних пользователей.

В рамках настоящего исследования для оценки степени диверсификации поставщиков и покупателей был использован индекс и коэффициент Херфиндаля — Хиршмана (HHI). Данный инструмент разработан для оценки степени концентрации рынков и монополизации, однако его с успехом можно применять при анализе рисковой структуры поставщиков, т.к. концентрация компании на узком круге поставщиков или покупателей несет в себе большие операционные риски, связанные с вероятностью срыва поставок, затоваривания, срыва производства. Индекс Херфиндаля — Хиршмана демонстрирует степень концентрации компании на ключевых поставщиках и вычисляется как сумма квадратов долей продаж каждой фирмы в отрасли при пороговом значении индекса 1800. В случае наличия только одного поставщика или покупателя индекс Херфиндаля — Хиршмана будет равен 10 000.

Коэффициент Херфиндаля — Хиршмана показывает, какую долю рынка сбыта в совокупности занимают поставщики или покупатели, охватывающие низкий процент поставок. По значениям коэффициентов концентрации (CR) и индексов Херфиндаля — Хиршмана выделяются три типа диверсификации поставщиков и покупателей:

■ тип 1 — высокая концентрация и рисковая структура поставщиков: 70% < CR < 100% ; 1800 < HHI < 10000;

■ тип 2 — умеренная концентрация и рисковая структура поставщиков: 45% < CR < 70%; 1000 < HHI < 1800;

■ тип 3 — низкая концентрация поставщиков: CR < 45%; HHI < 1000.

Баллы для включения в индекс распределены следующим образом (табл. 3.10).

Таблица 3.10.

Пороговые значения коэффициента концентрации и индекса Херфиндаля — Хиршмана

Эффективность риск-менеджмента	Пороговые значения	Баллы

Высокое	$CR < 45\%$; $HHI < 1000$	1
Среднее	$45\% < CR < 70\%$ $1000 < HHI < 1800$	2
Низкое	$70\% < CR < 100\%$ $1800 < HHI < 10000$	3

2. Более высокая рентабельность и оборачиваемость компании, чем в среднем по отрасли (*ROA компании / ROA отраслевая*). Во время интервью респонденты делали основной акцент на показателе рентабельности основного вида деятельности в сравнении со среднеотраслевым показателем рентабельности. Для сравнения был выбран показатель рентабельности по видам экономической деятельности [Информация Федеральной налоговой службы от 14 мая 2014 г. "Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг и рентабельность активов организаций по видам экономической деятельности, в процентах"] как безопасный уровень рентабельности за соответствующий год.

Рентабельность анализируемой компании была рассчитана как рентабельность по EBITDA по следующей формуле:

$$EBIDTA_{margin} = \frac{EBITDA}{revenue},$$

где $EBITDA_{margin}$ — операционная рентабельность (продаж);

$EBITDA$ — прибыль до вычета расходов по выплате процентов и налогов, и начисленной амортизации;

$revenue$ — выручка компании.

Данный показатель демонстрирует прибыльность компании по первичной прибыли, т.е. по EBITDA. В настоящее время этот показатель очень популярен у аналитиков, т.к. отражает прибыль компании до различных выплат. Эти выплаты либо отсрочены по времени, поэтому деньги могут быть использованы компанией до срока уплаты налогов либо в случае с амортизацией вообще не уходят из компании, что позволяет использовать их в дальнейшем.

Для разработанной модели соотношение рентабельности определяется отношением рентабельности компании к рентабельности по видам экономической деятельности. Оценка происходит в

сравнении с единицей. Баллы для включения в индекс представлены в табл. 3.11.

Таблица 3.11.

Пороговые значения ключевого фактора *EBITDAmargin* для определения уровня эффективности риск-менеджмента

Эффективность риск-менеджмента	Пороговые значения	Баллы
Высокое	$EBITDA_{\text{margin}} > 1{,}05$	1
Среднее	$0{,}95 < EBITDA_{\text{margin}} < 1{,}05$	2
Низкое	$EBITDA_{\text{margin}} < 0{,}95$	3

3. WACC ниже, чем в среднем по отрасли или снижение WACC после внедрения риск-менеджмента (*WACC отраслевой / WACC компании*). Средняя стоимость капитала компании, взвешенная по отношению к источникам финансирования, является относительным показателем затрат ее капитала. WACC компании демонстрирует дороговизну привлекаемого капитала компании по отношению к среднему WACC по отраслям. В рамках предложенной модели мы используем критерий отношения WACC среднеотраслевого к WACC частному, положительное значение критерий принимает при соотношении показателей больше 1. Значение WACC для компании рассчитано по формуле:

;

$$WACC = R_\theta \times \frac{MV_\theta}{MV_\theta + MV_d + MVq} + R_d \times \frac{MV_d}{(MV_\theta + MV_d + MVq)(1-t)} + R_q \times \frac{MV_q}{MV_\theta + MV_d + MVq}$$

где MV_θ — рыночная стоимость обыкновенных акций (Количество обыкновенных акций х Цена обыкновенных акций);

MV_d — рыночная стоимость долга;

MV_p — рыночная стоимость привилегированных акций (Количество привилегированных акций х Цена привилегированных акций);

t — налог на прибыль;

R_d — стоимость долга;

R_p — дивиденд по привилегированной акции / цена привилегированной акции;

R_e — доходность по обыкновенным акциям (обычно рассчитывается при помощи CAPM-модели).

Среднеотраслевое значение WACC определено по материалам сайта damodoran.online и источнику отраслевой информации «Пор-

тал машиностроения» Баллы для включения в индекс показаны в табл. 3.12.

Таблица 3.12.

Пороговые значения отношения среднеотраслевого WACC к частному

Эффективность риск-менеджмента	Пороговые значения	Баллы
Высокое	$WACC < 0{,}95$	1
Среднее	$0{,}95 < WACC < 1{,}05$	2
Низкое	$WACC > 1{,}05$	3

4. Наличие положительной информации в СМИ (*Наличие публичной информации*). Необходимо уточнить, подвергалась ли компания проверкам, есть ли в СМИ негативная информация о ней, выдвигали ли к ней претензии контролирующие органы. При этом стоит отметить, что отсутствие негативной информации говорит скорее об отсутствии проверок, нежели о высоком качестве риск-менеджмента, а присвоение низкого рейтинга — о заинтересованности компании в повышении качества риск-менеджмента.

Оценка осуществляется по следующему алгоритму: низкое качество — информация о внедрении риск-менеджмента в компании отсутствует или есть негативная информация в СМИ, среднее — есть информация о внедрении риск-менеджемента, высокое — есть пресс-релизы об успешном внедрении. Баллы для включения в индекс представлены в табл. 3.13.

Таблица 3.13.

Характеристика фактора для включения в индекс

Эффективность риск-менеджмента	Пороговые значения	Баллы
Высокое	Наличие пресс-релизов об успешном внедрении	1
Среднее	Наличие информации о внедрении системы риск-менеджмента	2
Низкое	Отсутствие информации или негативная информа-	3

ция

5. Коэффициент покрытия процентов больше 1 (*EBIT / проценты к уплате*). Коэффициент покрытия процентов (Interest Coverage Ratio — ICR, Times-interest-earned ratio - TIE) характеризует способность организации обслуживать свои долговые обязательства. Показатель позволяет сравнить прибыль до уплаты процентов и налогов (EBIT) за определенный период времени (обычно один год) и проценты по долговым обязательствам за тот же период. Показатель рассчитывается по формуле:

;

$$TIE = \frac{EBIT}{annual\ \text{interest exqense}}.$$

Коэффициент демонстрирует, во сколько раз прибыль до уплаты процентов и налогов превышает расходы на уплату процентов. Чем меньше коэффициент покрытия процентов, тем выше кредитное бремя организации и вероятность наступления банкротства. Коэффициент ниже 1,5 ставит под вопрос возможность организации обслуживать свой долг. Критическим считается коэффициент менее 1 (т.е. EBIT превышает проценты к уплате), который означает, что приток денежных средств недостаточен для выплаты процентов кредиторам.

Чем выше коэффициент покрытия процентов, тем более устойчиво финансовое положении организации. Тем не менее слишком высокий коэффициент говорит о чрезмерно осторожном подходе к привлечению заемных средств, что может привести к пониженной отдаче от собственного капитала (т.к. не используется кредитное плечо). Баллы для включения в индекс представлены в табл. 3.14.

Таблица 3.14.

Пороговые значения коэффициента покрытия процентов

Эффективность риск-менеджмента	Пороговые значения	Баллы
Высокое	$TIE > 1{,}05$	1
Среднее	$0{,}95 < TIE < 1{,}05$	2
Низкое	$TIE < 0{,}95$	3

6. Коэффициент финансовой безопасности компании меньше 3 (*Debt / EBITDA*). Коэффициент финансовой безопасности не должен превышать порогового значения. Он является мерой возможности компании платить по долгам и дает инвестору примерное понимание ее способностей погашать имеющиеся обязательства. Показатель отношения долга к EBITDA иллюстрирует платежеспособность компании и часто используется как менеджментом, так и инвесторами, в том числе при оценке котирующихся на бирже публичных компаний. Коэффициент определяется по формуле:

$$FSR = \frac{Debt}{EBITDA},$$

где D — совокупные обязательства;
$EBITDA$ — прибыль до вычета процентов, налогов и амортизационных отчислений.

Показатель отношения долга к EBITDA — достаточно популярный среди аналитиков коэффициент, очищенный от влияния неденежных статей (амортизации). При нормальном финансовом состоянии организации значение данного коэффициента не должно превышать 3. Если значение коэффициента выше 4–5, это говорит о слишком большой долговой нагрузке на предприятие и вероятных проблемах с погашением долгов. Предприятиям с таким высоким значением коэффициента проблематично привлечь дополнительные заемные средства.

Как и другие подобные коэффициенты, показатель отношения долга к EBITDA зависит от отраслевых особенностей, поэтому его чаще сравнивают со значениями других предприятий в рамках данной отрасли. Кроме того, нужно учесть, что такие статьи расходов, как покупка нового оборудования, влияющие на отток денежных средств, не учитываются при расчете данного показателя, т.к. и сама покупка не изменяет финансовый результат организации, и амортизационные отчисления не участвуют в EBITDA. Другой важный момент: при оценке показателя исходят из того, что дебиторская задолженность организации исправно погашается покупателями. Если же у предприятия нарастает неоплаченная задолженность покупателей, это, безусловно, ухудшает его платежеспособность, но никак не отражается на соотношении кредиторской задолженности к EBITDA. Баллы для включения в индекс показаны в табл. 3.15.

Таблица 3.15.

Пороговые значения отношения долга к EBITDA

Эффективность риск-менеджмента	Пороговые значения	Баллы
Высокое	$Debt / EBITDA < 3$	1
Среднее	$3 < Debt / EBITDA < 4$	2
Низкое	$4 < Debt / EBITDA$	3

7. Коэффициент текущей ликвидности больше 1 (*Текущая ликвидность*). Коэффициент текущей (общей) ликвидности (Current Ratio — CR) — финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Это наиболее общий и часто используемый показатель ликвидности, который рассчитывается по следующей формуле:

$$CR = \frac{CA}{CL},$$

где CR — коэффициент текущей ликвидности;
CA — оборотные активы за вычетом долгосрочной дебиторский задолженности;
CL — краткосрочные обязательства.

Коэффициент отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет только оборотных активов. Чем показатель больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Нормальным считается значение коэффициента 2 и более (это значение наиболее часто используется в российских нормативных актах; в мировой практике считается нормальным значение от 1,5 до 2,5 в зависимости от отрасли). Значение ниже 1 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала. Баллы для включения в индекс показаны в табл. 3.16.

Таблица 3.16.

Пороговые значения коэффициента общей ликвидности

Эффективность риск-менеджмента	Пороговые значения	Баллы
Высокое	$CR > 2{,}05$	1

Среднее	1,05 < CR < 2,05	2
Низкое	CR < 1,05	3

8. *Особое отношение к ключевым рискам (Особое отношение к ключевым рискам).* Компания ведет учет основных факторов риска, осуществляет регулярный их мониторинг и пересмотр, использует современные индикаторы и методики управления ключевыми рисками, регулярно пересматривает их пороговые значения, использует специальные программы страхования, хеджирования и лимитирования для отдельных видов риска, предоставляет регулярные публичные отчеты о результатах эффективной работы с ключевыми рисками, к управлению специфическими видами рисков привлекаются внешние специалисты. Баллы для включения в индекс представлены в табл. 3.17.

Таблица 3.17.

Оценочная характеристика фактора «Особое отношение к ключевым рискам» для включения в индекс

Эффективность риск-менеджмента	Пороговые значения	Баллы
Высокое	По каждому из ключевых рисков разработаны отдельные рекомендации	1
Среднее	Компания использует ограниченный перечень методов управления рисками	2
Низкое	Информация об управлении рисками отсутствует или негативна	3

9. *Реализация риск-менеджмента строго в соответствии с выбранным стандартом (Соответствие стандартам)*. В качестве основы руководство компании выбирает один из современных стандартов риск менеджмента (ISO 31000:2009, BS

3100:2008, COSO:2004, FERMA:2002 или др.) и четко соблюдает их рекомендации. Баллы для включения в индекс показаны в табл. 3.18

Таблица 3.18.

Оценочная характеристика фактора «Риск-менеджмент реализуется в четком соответствии с одним из выбранных стандартов» для включения в индекс

Эффективность риск-менеджмента	Пороговые значения	Баллы
Высокое	Да, все разделы стандарта тщательно изучены и адаптированы к конкретной организации	1
Среднее	Да, но ряд положений стандарта используется формально	2
Низкое	Компания формально соблюдает стандарт или не придерживается стандарта	3

Эмпирическое исследование предложенной модели

Основные параметры модели:

■ количество компаний: 16;

■ период, охваченный исследованием: 2008–2013 гг. (мероприятия по внедрению или модернизации риск-менеджмента осуществлялись в 2010–2011 гг.);

■ показатели: EBITDA, выручка, рентабельность продаж и рентабельность активов, средневзвешенная стоимость капитала компании, текущая ликвидность, коэффициент покрытия процентов, отношение Debt / EBITDA рассчитаны на основе финансовой отчетности компаний; среднеотраслевое значение показателей рентабельности за исследуемые годы определено в соответствии с информацией Федеральной налоговой службы от 14 мая 2014 г..; отраслевые показатели (WACC) определены по материалам сайта damodoran.online и аналитических отчетов ПАО «Газпромбанк», ПАО «Номосбанк» и источнику отраслевой информации «Портал машиностроения».)

Для расчетов финансовых показателей использовались данные «органического роста» (без влияния слияний и поглощений). В вы-

борку не включались естественные монополии, федеральные и муниципальные государственные унитарные предприятия и компании дотационных отраслей.

Средний возраст компаний — более 15 лет, форма — общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, входящие в состав холдингов, монокомпании. В выборке представлены компании на стадии роста и формализации, а также осуществляющие проекты внедрения или модернизации риск-менеджмента примерно в одинаковых пропорциях.

Достаточно малый размер выборки обусловлен ограниченностью и в некоторых случаях закрытостью информации о мероприятиях, связанных с управлением рисками в целом, качественными оценками мероприятий по управлению рисками самой компанией или средствами массмедиа. Сбор подобной информации возможен только в режиме настоящего времени из кратких отчетов, объявлений, пресс-релизов компаний, годовых отчетов акционеров.

Поскольку четкие данные о моменте проведения мероприятий риск-менеджмента отсутствуют, в расчетах использованы показатели, исчисленные за год, предшествующий их осуществлению, и год спустя (Приложение 3). Предварительный регрессионный анализ выборки компаний показал, что инвестиционная привлекательность компаний толерантна к показателю диверсификации по покупателям, поэтому данный критерий впоследствии был удален из окончательного регрессионного уравнения инвестиционной привлекательности

На основании полученных данных был рассчитан совокупный рейтинг каждой компании по формуле, полученной в результате опроса. Результаты расчетов, а также место компаний в рейтинге представлены в табл. 3.19.

Таблица 3.19.

Рейтинг эффективности корпоративного риск- менеджмента

Номер компании	Рейтинг компании		Место компании		Изменение рейтинга
	Значение до или после мероприятий по внедрению / модернизации риск менеджмента				
	До	*После*	*До*	*После*	
1	1,99	1,93	10	8	Улучшился
2	1,68	2,14	4	12	Ухудшился
3	1,72	2,1	5	10	Ухудшился

4	1,72	2,1	6	11	Ухудшился
5	2,08	2,34	12	14	Ухудшился
6	2,1	2,21	13	13	Не изменился
7	2,42	2,34	15	15	Не изменился
8	1,61	1,57	2	1	Улучшился
9	1,77	1,58	8	2	Улучшился
10	2,67	2,47	16	16	Не изменился
11	2,37	2,03	14	9	Улучшился
12	1,77	1,79	7	7	Не изменился
13	2	1,64	11	13	Ухудшился
14	1,65	1,72	3	4	Улучшился
15	1,93	1,73	9	5	Улучшился
16	1,47	1,75	1	6	Ухудшился

По результатам табл. 3.19 можно сделать следующий вывод: в целом у 25% компаний рейтинг не изменился, у 37% — ухудшился, а у оставшихся 38% — улучшился. Анализ данных табл. 3.19 показал, что общий уровень эффективности риск-менеджмента компаний после внедрения риск-менеджмента повысился, при этом анализ структуры компаний выборки по признаку публичности компании подтвердил (в пределах уровня значимости менее 0,05 и допустимом уровне вероятности 95%), что улучшение рейтинга риск-менеджмента наблюдается у публичных компаний и их дочерних обществ, в то время как снижение рейтинга наблюдается у непубличных компаний.

Следующим шагом, необходимым для анализа рыночного компонента риск-менеджмента, является количественный анализ полученных результатов опроса при помощи регрессионного уравнения в отношении инвестиционной привлекательности компании. Как было сказано выше, наиболее проблематичной областью исследования в отношении эффективности элементов корпоративного управления является отсутствие информации о том, каким образом осуществляются процессы управления внутри компании [Zimmerman (2003); Larcker, Richardson, and Tuna (2007); Davila and Foster (2005, 2007) and Ittner and Larcker (2001)]. Тем не менее ключевым при анализе эффективности риск-менеджмента остается вопрос,

какова добавленная стоимость мероприятий, связанных с риск-менеджментом. Его актуальность подтверждается целым рядом исследований в области стратегического и стоимостного управления, где риск-менеджмент трактуется как «интегральный стратегический процесс, который должен быть определяющим в достижении целей организации… эффективность риск-менеджмента измеряется добавленной стоимостью компании, возникающей благодаря применению элементов риск-менеджмента в корпоративном управлении компанией» [Damodaran A. 2007]. В данном случае авторы предлагают оценивать эффективность риск-менеджмента через показатели фактического приращения экономической добавленной и фундаментальной стоимости к плановой. Несомненно, подобная техника позволяет оценить эффективности ERM в структуре корпоративного управления, но не выявить конкретную долю в эффективности, приносимую за счет риск-менеджмента. Для того чтобы избежать недостатков модели оценки эффективности риск-менеджмента, предлагаемой авторами выше, в качестве критерия инвестиционной привлекательности нами был выбран показатель EVA, а в качестве детерминант эффективного риск-менеджмента — количественные критерии эффективности, отмеченные респондентами во время проведения опроса и анкетирования.

Результатом регрессионного анализа влияния критериев эффективности риск-менеджмента на инвестиционную привлекательность компании стало уравнение:

$$y = \text{const} + k_{TIE}f_{TIE} + k_{FSR}f_{FSR} + k_C f_C + k_S f_S + k_{ROS}f_{ROS} + k_{CR}f_{CR} + k_{WASS}f_{WASS},$$

где y — EVA после внедрения риск-менеджмента;
const – значение отклика (EVA) при нулевых значениях факторов;
k_{TIE}, k_{FSR}, k_C,k_S,k_{ROS},k_{CR}, k_{WASS} - коэффициенты регрессии соответствующих факторов;
f_{TIE} — коэффициент покрытия процентов компании;
f_{FSR} — коэффициент финансовой безопасности компании;
f_C — индекс Херфиндаля — Хиршмана для покупателей;
f_S — индекс Херфиндаля — Хиршмана для поставщиков;
f_{ROS} — показатель отношения рентабельности продаж компании к среднеотраслевой рентабельности;
f_{CR} — коэффициент текущей ликвидности;.
f_{WACC} — показатель отношения среднеотраслевой средневзвешенной стоимости капитала к средневзвешенной стоимости капитала компании.

На основе имеющихся данных компаний из выборки, представленной в табл. 13, регрессионное уравнение инвестиционной привлекательности любой анализируемой компании в зависимости от факторов эффективности риск-менеджмента примет следующий вид:

$$y = 408122{,}3 - 3240{,}1f_{TIE} + 2962{,}8f_{FSR} + 10519{,}15f_{S} + 40339{,}61f_{ROS} - 15406770{,}5f_{CR} + 3655830{,}38f_{WACC.}$$

Из представленного уравнения очевидно, что, с вероятностью 95% и в пределах значимости меньше 0,05 инвестиционная привлекательность компании толерантна к показателю диверсификации по покупателям и растет при условии снижения коэффициента покрытия процентов и текущей ликвидности. Снижение коэффициента покрытия процентов в совокупности с ростом соотношения средневзвешенной стоимости капитала свидетельствует о росте инвестиционной привлекательности для стратегических партнеров и прямых инвесторов, а рост доли постоянных поставщиков позволяет повысить уверенность инвесторов в бесперебойной основной деятельности компании.

Практическое применение предложенной модели заключается в возможности предварительного анализа того, как повлияют конкретные мероприятия риск-менеджмента на инвестиционную привлекательность любой компании.

Инвестор, выбирая компанию, преследует цели сохранения и приумножения своего благосостояния соизмеримо с уровнем своего риск-аппетита, поэтому предварительная оценка эффективности риск-менеджмента компании и ее влияние на инвестиционную привлекательность по критериям, которые используют стейкхолдеры, чрезвычайно важна.

Практический анализ рейтингов эффективности риск-менеджмента показал, что они изменились как в лучшую, так и в худшую сторону для разных компаний. Подобная динамика свидетельствует о том, что основным драйвером эффективности являются внутренние причины, а не внешние факторы. Постоянная модернизация процессов управления рисками в сочетании с эффективной политикой управления долгами и ликвидностью способна обеспечить компании устойчивый результат, ориентированный на создание стоимости для собственников, независимо от характера самого управления: консервативного, агрессивного или умеренного.

Теоретическая полезность полученных результатов исследования связана в первую очередь с созданием перечня критериев, значимых при анализе инвестиционной привлекательности компании с точки зрения потенциальных инвесторов. Теоретическое развитие предложенной модели может заключаться в разработке методологии факторного анализа эффективности корпоративного риск менеджмента.

Оценка эффективности риск-менеджмента на основе VBM показателей

Подобный подход лег в основу оценочного инструментария, представленного в ряде экономических работ. Основной идеей расчетного инструментария эффективности риск-менеджмента становится интеграция риск-менеджмента на всех уровнях корпоративного управления и оценка эффективности его функционирования как отклонение фактических показателей от прогнозных (таблица 3.20).

Таблица 3.20.

Стоимостная модель оценки эффективности риск-менеджмента компании

Зона управления	**Показатель**	**Формула**	**Обоснование**
Нормативно-стратегическая	Неотрицательность отклонения фундаментальной стоимости предприятия	BVmp: ΔBV = BVn+1 – BVmp ≥ 0	Данные зоны контролируются советом директоров и комитетом по рискам, главная задача которых – максимизировать стоимость предприятия, для увеличения инвестиционной привлекательности, а также для более выгодных условий при продаже бизнеса.
Стратегическая			
Тактическая	Неотрицательность отклонения значения экономической добавленной стоимости от требуемого значения	EVAmp: ΔEVAt = EVAt – EVAmp ≥ 0 (при условии EVAt ≥ 0, так как при EVAt = 0 риск только компенсируется, а значение EVAt < 0 свидетельствует о неэффективном управлении.	Каждый отдел риск-менеджмента обязан исполнять свои функции максимально эффективно, то есть – увеличивать уровень EVA.
Оперативная	Неотрицательность отклонения рентабельности собственного капитала от требуемого значения	ΔROEt = ROEt – ROEmp ≥ 0 (где ROE_{mp} – среднее значение в отрасли)	Отдельные риск-менеджеры несут ответственность за ограниченную сферу деятельности компании, поэтому их задача – максимизировать эффективность

			использования капитала на своем «участке».

Данный подход имеет ряд особенностей, наиболее существенными из них хотелось бы отметить следующие:

1. Прогнозные значения ключевых показателей носят стратегический характер и по сути представляют собой интегрированный показатель риска, сформированный по уровням управления;
2. Модель требует жесткого выполнения операционных, стратегических и тактических планов компании, в ней не заложена возможная волатильность доходов, связанная с изменением экономической конъюнктуры в анализируемом периоде, то есть предложенная модель не допускает возникновения минимального уровня риска, допустимого для менеджмента;
3. Применение представленной методики расчета не позволяет отделить эффективность риск-менеджмента от эффективности менеджмента в целом;
4. Для стороннего инвестора расчет данных показателей достаточно затруднен, так как целевые прогнозные показатели, несмотря на публичность компаний, остаются коммерческой тайной и не упоминаются в основных документах финансовой отчетности компаний в США: Form 10-Q, Form 10-K, отчетности по GAAP;
5. Показатель EVA, фактически, не может быть посчитан для деятельности всей компаний, так как у каждой из используемых в практической работе фирм тысячи продуктов в товарной линейке, за разработку и выпуск каждого из которых ответственные различные департаменты и отделы, которые, в свою очередь, минимизируют конкретные риски, присущие конкретному продукты и рынку;
6. Оценка эффективности риск-менеджмента компаний осуществляется пост-фактум – по результатам годовой отчетности компаний;
7. Представленная методика не дает возможности определить, каким из рисков в большей степени была подвержена компания: уже известным или тем, которые были выявлены впервые.

Таблица 3.21.

Результаты расчетов целевых показателей модели оценки эффективности риск-менеджмента (млн. руб.)*

Компания	ROE	Отклонение	BV	Отклонение	EVA	Отклонение
Nomos bank	13,3	- 2,9	75,7	- 12,87	8,21	- 9,48
Tatneft	13,5	- 1,8	403,4	- 48,41	8,66	- 4,02
Bashneft	21,5	4,6	211,4	90,90	16,65	2,09
Inter RAO ES	8,3	- 8,6	390,7	- 132,84	1386	- 7282
Sberbank	17,8	0,9	1286	565,84	7639	2219
RusAl	13,4	- 1,9	316,3	47,45	7,43	1,67
Uralkali	32,2	15,3	241,8	427,99	12875	4122
Raspadskaja	19,5	2,6	31,9	22,01	12,97	4,21
Rusgidro	5,4	- 10,5	525,7	-278,62	2862	- 3590
Nornikel	17,5	0,6	494,6	464,92	9843	2306
MTS	36,2	19,3	104,5	327,09	2977	539
VTB	7,1	- 9,4	625	- 37,5	6,71	- 2,95
FSK	2,3	- 14,6	898	- 610,64	4643	- 2590
OGK 4	8,2	- 8,7	101,1	37,41	6,74	0,86
Severstal	10,6	- 6,3	200,4	166,33	2354	798
Rostelekom	8,1	- 8,8	268	109,88	55,66	38,21
Novatek	19,4	2,5	262,5	700,88	543	196
Magnit	20	3,1	73,3	248,49	2547	1090

* Таблица составлена автором

Результаты расчетов по данным ряда российских компаний по предложенной методологии представлены в таблице 3.21. Значения отклонений показателей носят не только негативный, но и позитивный характер, что в рамках определения стоимостного риск-менеджмента свидетельствует о том, что ряд компаний своевременно использовал сложившуюся рыночную и экономическую ситуацию в свою пользу.

Современные реалии бизнеса таковы, что фирмам приходится осуществлять свою деятельность в условиях динамичной среды, когда условия постоянно меняются. В связи с этим, менеджмент большинства компаний отказался от формирования генеральных стратегических планов в пользу выполнения стратегий, основанных на проектах. Изменение статуса привычных для менеджмента бизнес-процессов и краткосрочных вложений в сторону срочного проекта позволяет осуществить своеобразный факторный анализ стратегии компании, где каждый отдельный фактор будет представлен отдельным проектом, что позволит выделять слабые и сильные в части создания стоимости направления и процессы.

Подобное изменение видения генеральной стратегии фирмы позволяет изменить первый параметр стоимостной модели оценки эффективности риск-менеджмента компании в пользу модели определения стоимости, предложенной А. Дамодараном .

$$Value = C_0 + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{EVA_{t,a}}{(1+k_c)^t} + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{EVA_{t,fp}}{(1+k_c)^t},$$ где

C_o – капитал, инвестированный в активы;

$EVAt,a$ – экономическая стоимость, добавленная активами;

$EVA_{t,fp}$ – ожидаемая экономическая стоимость, добавленная инвестициями;

n –горизонт планирования реализации основных проектов;

Для того, чтобы использовать данный параметр как оценочный, необходимо ввести ряд допущений:

1. Вся деятельность компании представлена совокупностью бизнес процессов;
2. Распределение рисков, принимаемых компанией нормальное
3. При 5% вероятности реализации риска, α =1,645;

4. Расходы подразделений, не приносящих доход относятся на конкретный бизнес-процесс, связанный с этим подразделением;

5. Показатели бизнес процессов должны быть конкретными и укрупненными;

6. В показатель бизнес-процесса уже включены расходы по снижению уровня риска конкретного бизнес-процесса;

7. В качестве меры риска принимается концепция стоимости, подверженной риску (VaR);

8. Финансовые показатели определены на базе «органического роста».

В результате мы получаем модифицированную стоимость компании под риском:

$$Value_{VaR} = \sum_{i-1}^{i=m}(1 - \alpha * \sigma + \beta) * \left(C_0 + \sum_{t=1}^{t=n}\frac{EVA_{t,a}}{(1+k_c)^t} + \sum_{t=1}^{t=n}\frac{EVA_{t,fp}}{(1+k_c)^t}\right),$$ где

α – пороговое значение вероятности (при 5% вероятности реализации рисковых событий, $\alpha = 1{,}645$);

σ – стандартное отклонение доходности i-того процесса;

β – среднее значение доходности i-того процесса;

m – количество бизнес-процессов компании.

Данная формула демонстрирует, что с заданным порогом вероятности (5%) стоимость компании не упадет ниже расчетного показателя.

Аналогичным образом мы получаем следующий в системе оценки эффективности риск-менеджмента показатель - экономическую добавленную стоимость, скорректированную по уровню принимаемого риска добавленную стоимость (EVA_{VaR}). Данный показатель свидетельствует об общей эффективности принимаемых менеджментом решений с с заданной вероятностью событий.

Данный метод позволяет оценивать компанию, не привязываясь к расчету бухгалтерской прибыли, а используя прибыль экономическую, то есть учитывать и сопоставлять среднюю рентабельность капитала и издержки на его обслуживание, что более удобно для анализа инвестиционной привлекательности компании.

Проблематика формирования эффективной системы управления рисками современных корпоративных структур требует формирования общего механизма оценки эффективности реализации методов риск-менеджмента. Концепция добавленной стоимости позволяет оценивать стоимость фирмы с учетом прироста

стоимости от ее будущих проектов, а реализация взгляда на деятельность компании как на совокупность отдельных проектов позволяет сформировать общий подход к оценке эффективности системы.

В качестве третьего показателя исследуемой модели автор рекомендует использовать показатель RAROC – скорректированный на риск показатель рентабельности капитала. Общая формула показателя выглядит следующим образом:

$$RAROC = \frac{NI - EL}{Capital}, \text{ где}$$

NI – чистая прибыль;

EL –затраты на риск;

Capital – капитал, направленный на бизнес-процесс.

Методика RAROC, используемая для расчета показателя требуемой рентабельности в модели оценки эффективности риск-менеджмента, представляет собой интегрированный подход, который связывает риск, капитал и стоимость и сфокусирована на сравнении использования капитала и доходности в свете различных бизнес-процессов и типов риска.

Таким образом, автором предложена модель оценки эффективности риск-менеджмента компании, минимизирующая недостатки модели, представленной в таблице 3.22 и основанная ряде допущений, представленных выше. Значение целевых показателей модели будет несколько ниже показателей, представленных в таблице 3.22, так как они определены с учетом толерантности к риску.

Применение данной модели позволяет получить значения показателей с учетом принимаемого компанией риска, заранее резервировать весь необходимый капитал под будущие риски проектов и бизнес-процессов, учитывать расходы на риск-менеджмент в процессе реализации бизнес проектом. Применение стоимостного инструментария для оценки эффективности риск-менеджмента позволит анализировать систему риск-менеджмента как один их элементов корпоративного управления. Дальнейшее развитие модели с применением рейтингов позволит оценивать уровень эффективности риск-менеджмента компании, а использование целевых показателей модели в качестве ключевых показателей эффективности позволит интегрировать представленные целевые показатели в существующую систему стратегического планирования организации.

Таблица 3.22.

Стоимостная модель оценки эффективности риск-менеджмента компании с учетом толерантности к риску

Зона управления	Показатель	Формула
Нормативно-стратегическая	Неотрицательность отклонения фундаментальной стоимости предприятия от стоимости под риском	BVmp: $\Delta BV = BVn+1 - Value_{VaR} \geq 0$
Стратегическая		
Тактическая	Неотрицательность отклонения значения экономической добавленной стоимости от требуемого значения	EVAmp: $\Delta EVAt = EVAt - EVA_{VaR} \geq 0$ (при условии $EVAt \geq 0$, так как при $EVAt = 0$ риск только компенсируется, а значение $EVAt < 0$ свидетельствует о неэффективном управлении.
Оперативная	Неотрицательность отклонения рентабельности собственного капитала от требуемого значения рентабельности капитала, вложенного в бизнес-процесс	$\Delta ROEt = ROEt - RAROC \geq 0$

Для того, чтобы включить результат в общий рейтинг эффективности управления рисками компании, результат сгруппированы следующим образом:

Наихудший - по крайней мере, два из трех показателей меньше нуля.

Удовлетворительный - по крайней мере, два из трех показателей равен нулю.

Хороший - два положительных показателей, один равен нулю.

Отличный - все показатели являются положительными.

Ниже представлена методика формирования на формировании общего рейтинга эффективности управления рисками.

Методика оценки общего рейтинга

Общий рейтинг включает в себя 5 групп показателей эффективности управления рисками, которая измеряется 4-балльной системой: отличная (1), хорошая (2), удовлетворительная (3), и, неудовлетворительная (4). Интегральная оценка является суммой баллов по каждой составляющей эффективного управления рисками. В то же время, наименьшее количество баллов указывает наиболее эффективное управление рисками, а максимальное число точек демонстрирует самый низкий уровень эффективности управления рисками. Максимально возможное количество баллов 20.

На практике часто невозможно четкое распределение управления рисками в эффективности любой группы, поэтому целесообразно использовать пороговые значения (Таблица 3.23).

Таблица 3.24

Метод определения общего уровня эффективности риск менеджмента

Компоненты	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Экономическая	1	2	3	4
Операционная	1	2	3	4
Процессная	1	2	3	4
Стратегическая	1	2	3	4
Рыночная	1	2	3	4
Итоговая оценка	от 5 до 7	от 8 до 12	от 11 до 17	от 18 до 20

Общий рейтинг формируется из предположения, что любые две подгруппы эффективности могут быть оценены на 1 пункт выше, чем у целевой группы (например, отличное управление рисками имеет компания с тремя компонентами, оцененными на "отлично", и двумя – на «хорошо»).

Глава IV. Внутрифирменный контроль (комплаенс) как инструмент эффективного менеджмента

Внутрифирменный контроль – понятие очень широкое и многогранное и содержание его напрямую зависит от целевой аудитории фирмы. Есть множество определений внутреннего контроля, используемых в законах, правилах и других требованиях. Иногда несколько определений появляются в различных контекстах в одних законодательных нормах, а в некоторых - нет никакого официального термина вообще.

В международной практике так же нет согласованности в области внутрифирменного контроля. Среди используемых определений есть достаточно широкие, используемые в общей сфере бизнеса предприятия, при постановке его целей и задач, управлении рисками, а также при контроле над финансовой отчетностью. Другие определения узкие, сосредотачивают внимание на конкретных областях, таких, как внутренней контроль за подготовкой финансовой отчетности, управлением раскрытием информации, контроля над ведением книг и записей и / или доступа к активам и т.д. Различные определения внутреннего контроля представлены в Приложении 7.

Текущие модели внутрифирменного контроля

Менеджмент рассматривает требования к внутреннему контролю в совершенно разных направлениях. Ряд организаций использует подход, который ориентирован на обеспечение дополнительной гибкости, по принципу «соблюдай или объясняй», а не по установленным требованиям.

В некоторых – используются использовать добровольные кодексы и практики, которые упоминаются в средствах массовой информации и поощряют соблюдение таких кодексов и практики.

Другие страны используют подходы, излагающие общие принципы и руководящие указания, сопровождаемые конкретными установленным требованиям. При использовании фиксированных требований подход к их применению существенно сужен.

В ряде компаний разработка порядка внутреннего контроля входит в обязанности директоров компании, т.е. те лиц, которые непосредственно отвечают перед акционерами в соответствии с моделью управления.

Основными моделями внутрикорпоративного контроля являются следующие:

- "Единая книга", существуют основные правовые требования к состоянию дел, счетов, подготовке финансовой отчетности, предполагающие минимальные уставные требования и ожидания компании.

- "Модель корпоративного управления" - требования законодательства, зафиксированы в кодексе корпоративного управления.

- "Добровольный кодекс " – рекомендации использовать совокупность знаний в области внутреннего контроля.

- "соблюдай или объясняй модель", рекомендации, в которых эмитенту отказаться от части предписаний, если он считает, что это не целесообразно ее ситуации и может объяснить причину несоблюдения.

- "Специфическая модель требования", в котором эмитент обязан соблюдать конкретные правила и / или принимать предписанные действия, предусмотренные законом или специальным постановлением.

Практически в большинстве компаний внедрен определенный профессиональный стандарт, позволяющий объединить аудиторский надзор и внутренний контроль. Стандарты аудита как правило, включают внутренний контроль в план проверок в процессе который косвенным или прямым методом могут быть выявлены некоторые в системе внутреннего.

Ниже представлены основные рекомендации к организации внутреннего контроля фирм.

Доктрина COSO

Для определения понятия внутреннего контроля и обеспечения помощи руководства по оценке эффективности контроля международным сообществом бухгалтеров и финансовых директоров был разработан еще в прошлом веке документ «Концептуальные

основы внутреннего контроля», получивший впоследствии развитие в законе Сарбейнса-Оксли.

Рассмотрим эти основополагающие документы внутрифирменного финансового контроля более подробно.

В США в 1992 году Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (COSO) осуществил разработку концептуальных основ внутреннего контроля, опубликовав соответствующий документ, где было дано определение системы внутреннего контроля, а также предложены инструменты оценки систем внутреннего контроля. Согласно Концепции внутреннего контроля COSO, внутренний контроль - это процесс, осуществляемый менеджментом и персоналом всех уровней, который направлен на обеспечение гарантии достижения целей по ряду категорий:

- эффективность (effectiveness) и результативность (efficiency) мероприятий и всех операций, производимых организацией;
- достоверность (reliability) всех видов отчетности: бухгалтерской, финансовой, налоговой, управленческой;
- соблюдение требований нормативных правовых актов всех уровней, как законодательных, так и установленных внутренними управляющими документами, приказами.

Отмечено, что мероприятия внутреннего контроля неотделимы от системы управления компанией и неразрывно связаны со всеми стадиями менеджмента.

Основной смысл концепции COSO состоит в том, что внутренний контроль основывается на нескольких компонентах, являющихся составной частью процесса управления и которые неразрывно связаны между собой. К этим компонентам относятся:

1. Контрольная среда, которая создает атмосферу в организации. Она в то же время является почвой для всех остальных компонентов внутрифирменного контроля, обеспечивая жесткую вертикаль структуры и дисциплину. Контрольная среда включает следующие области:

- целостность и этические ценности;
- компетенция;
- «философия» менеджмента и стиль работы;
- организационная структура;
- порядок распределения полномочий и ответственности;
- политика в отношении персонала.

Контрольная среда задает *стиль* поведения компании, ее корпоративную культуру и подразумевает контроли:

- Кодекс поведения;

- Контроль превышений полномочий со стороны менеджмента;

- Оценка корпоративных рисков;

- Политика бухгалтерского учета и риск-менеджмент;

- Контроль создания промежуточной и годовой финансовой отчетности.

2. Оценка рисков, с которыми ежедневно сталкивается каждая организация. Оценка риска является основополагающим условием для определения того, как следует правильно управлять этими рисками. *Оценка риска* систематизирует процесс идентификации рисков и управления ими. Для этого COSO опубликовал в 2004 г. документ, озаглавленный «Корпоративный риск-менеджмент – комплексные основы», который еще более тесно связал внутренний контроль с категорией риска.

3. Внутренние документы и процедуры, которые помогают управленческому персоналу качественно реализовать свои решения. Они помогают обеспечить выполнение необходимых действий, для сокращения рисков, которые могут помешать предприятию в достижении своих целей. *Контрольные мероприятия* подразумевают политику и процедуры, установленные Советом директоров и менеджментом высшего звена, которыми, например, могут быть:

- Оценка эффективности (сравнение фактических и прогнозируемых результатов, а также прошлых и отчетных периодов);

- Контроль обработки информации (автоматизированный или ручной) для обеспечения точности, полноты транзакций и системных данных;

- Физический контроль (активов, доступа к компьютерным программам и документации и др.).

4. Информация и коммуникация играют ключевую роль в системах внутрифирменного контроля, поскольку они создают отчеты, включающие, финансовую информацию, а также информацию по операционной деятельности и соблюдению процедур и законодательства, которая позволяет развивать и управлять предприятием. Эффективные коммуникации должны обеспечить информационные потоки вниз, и вверх во всем предприятии, а также обеспечивать связь внутри предприятия по вопросам связанным с интересами фирмы и должна быть обеспечена связью с внешними сторонами, например, клиентами, поставщиками, регулирующими органами и акционерами. В связи с расширением компаний много внимания уделяется их информационным технологиям и, соответ-

ственно, внутренние и внешние аудиторы придают большое значение контролю тех технологий, которые вовлечены в бизнес. После того, как COSO 1992 зафиксировала информационные технологии на уровне одного из главных элементов внутреннего контроля, им были посвящены детальные исследования, среди которых выделяются работы Р. Симонса [1999], Я. Лангфельд-Смита [2011], Д. Отли[1999]. В контексте данных работ системы контроля описаны в качестве «информационных систем обратной связи». Роберт Симонс – влиятельный ученый в области управленческого контроля – описывал систему внутреннего контроля как «формализованные, основанные на информационных технологиях ежедневные мероприятия для поддержания или изменения операционной модели компании» (стр. 49). Согласно Симонсу внутренний контроль предотвращает принятие некорректных решений менеджментом из-за неточности данных (стр. 181). С точки зрения финансовой отчетности, финансовые операции должны быть достоверно записаны и распределены в информационной системе организации.

5. Мониторинг. Весь процесс управления рисками организации отслеживается и по необходимости корректируется, мониторинг осуществляется непрерывно периодически в зависимости от решения, принятого руководством. Под влиянием внутренних и внешних (законодательные нормы, изменчивость потребительского спроса, возрастание конкуренции и др.) факторов меняются бизнес модели компаний и с ними – системы внутреннего контроля. Для того, чтобы после изменений системы продолжали эффективно функционировать, осуществляется мониторинг контролей. В 2007 г. COSO опубликовал соответсвующее руководство под названием *Internal Control Integrated Framework – Guidance on Monitoring Internal Control Systems* (последняя публикация от 2009 г.):

«Необходимо сфокусироваться на механизмах, гарантирующих, что внутренние контроли, внедренные в организации, остаются релевантными и эффективными во времени. Таким механизмом является мониторинг» (COSO 2007, стр. 1.).

Все эти компоненты создают благодатную почву для характеристики и анализа системы внутрифирменного контроля, осуществляемой на предприятии в соответствии с требованиями финансового регламента.

Как было подробно рассмотрено ранее, концептуальная основа управления рисками организаций направлена на достижение целей организации и включает четыре категории:

стратегические цели (strategic) — цели высокого уровня, соотнесенные с миссией/видением организации;

операционные цели (operations) — эффективное и результативное использование ресурсов;

цели в области подготовки отчетности (reporting) — достоверность отчетности;

цели в области соблюдения законодательства (compliance) — соблюдение применимых законодательных и нормативных актов.

Как было отмечено Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO),, включил оценку риска как один из пяти компонентов внутреннего контроля. С публикацией документа «Управление рисками предприятия – комплексная модель» (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, COSO, 2004) связь между внутренним контролем и риском стала более явной. В 2004 г. COSO выпустил общую модель Управления Риском Предприятия (*Enterprise Risk Management - Integrated Framework*), в которой тесно связаны внутренний контроль и риски. Согласно документу, такие меры как уменьшение, принятие, разделение и избегание риска могут быть осуществлены полностью через систему внутреннего контроля. События, которые имеют потенциально негативный эффект, могут контролироваться через риск-менеджмент. События, которые несут потенциально позитивный результат, рассматриваются как возможные стратегии фирмы. Ученые объясняли такое развитие трансформацией внутреннего контроля в сторону управления рисками. Power отмечает, что *«подход COSO требует, чтобы модель организации органов контроля исходила из приоритета оценки риска*».

В документах COSO, посвященных управлению рисками на предприятии, главная роль отводится финансовому директору и Совету директоров, так как он надзирает за риск-менеджментом компании и методами, посредством которых фирма может более эффективно определить возникающие риски и управлять ими, что еще раз подчеркивает связь внутреннего контроля и управления риском (COSO, 2011).

В итоге абсолютное большинство компаний в конце прошлого века приняли и использовали эту концепцию при составлении сво-

их политик, правил и процедур, чтобы повысить качество внутреннего контроля в ходе достижения поставленных ими целей.

Кодекс Кедбери

В результате финансовых скандалов и, в частности, банкротства компании Enron, в течение последних 13 лет все чаще призывали к усилению корпоративного управления и, как следствие, внутреннего контроля. Несмотря на то, что существуют различные определения, которые имеют значительное сходство («управление», «организационное управление») «корпоративное управление» применяется на сегодняшний день чаще всего (Netter, Poulsen и Stegemoller). *Корпоративное управление* акцентирует внимание на отношениях между двумя основными сторонами: акционерами и менеджерами фирмы. Традиционная школа корпоративного управления, основанная на теории свободного рынка и сосредоточенная на максимизации прибыли для акционеров, дополняет присутствие третьей стороны - стейкхолдеров, что увеличивает ответственность руководства и менеджмента компании. Одним из лучших примеров практики корпоративного менеджмента, который послужил основой для реформирования корпоративного управления по всему миру, является «Кодекс Кедбери» (*Cadbury Code*, Великобритания, 1992 г.), автором которого был Джордж Адриан Кедбери - пионер в области развития корпоративного управления.

Доклад Кедбери (Кодекс Кедбери), озаглавленный «*Финансовые аспекты корпоративного управления»*, дает рекомендации по организации органов управления и бухгалтерского учета в компаниях для смягчения рисков корпоративного управления. Рекомендации были использованы для создания аналогичных кодексов, в частности, Европейского союза, Соединенных Штатов Америки, Всемирного банка.

Чтобы понять значимость Кодекса, стоит взглянуть на предпосылки его создания. Согласно статье Arcot Sridhar и Bruno Valentina, причиной создания Кодекса стал скандал, связанный с **Робертом Максвеллом,** скончавшимся 5 ноября 1991 г.. После смерти бизнес медиамагната начал быстро приходить в упадок: серия рискованных приобретений компанией в середине восьмидесятых годов привела компанию «Maxwell Communications» к большим долгам, которые пришлось выплачивать из пенсионных фондов компаний Максвелла.

Еще одной причиной послужил крах всемирной банковской империи - Международного банка кредита и коммерции («МБКК» - Bank of Credit and Commerce International, BCCI), который стал самый громким финансовым скандалом 1990-х годов. МБКК не только потерял средства клиентов, но и создал одну из крупнейших преступных организации, действовавшей в десятках странах и оперировавшей миллиардами долларов. Долгое время банк считался одним из самых процветающих в мировой финансовой индустрии, обладал сотнями филиалов в 78 странах мира. На момент закрытия активы банка составляли 25 млрд. долларов, значительная часть из которых исчезла.

После череды подобных неудач управления, Кедбери провел заседание комитета, целью которого было изучение британской системы корпоративного управления и разработка рекомендаций для восстановления доверия инвесторов. Созданный в мае 1991 года Советом по финансовой отчетности и Лондонской фондовой биржей, доклад основывался на практическом опыте США. Окончательная версия документа была выпущена в декабре 1992 года, а его нормы были применены к листинговым компаниям.

Кодекс Кедбери характеризует корпоративное управление как *«систему, по которой компании управляются и контролируются».* Авторы Handley-Schachler, Juleff и Paton, утверждают, что определение корпоративного управления, приведенное Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1999 г., которое делает акцент на отношениях между акционерами, их представителями и менеджментом компании, но также отстаивает позицию стэйкхолдеров и является более полным:

. *«Корпоративное управление включает в себя группу отношений между Советом директоров, менеджментом компании, акционерами и стэйкхолдерами. Оно предлагает структуру, посредством которой устанавливаются цели компании, методы их достижения, а также контроль за их осуществлением. Хорошее корпоративное управление должно создавать стимулы для руководителей и менеджмента компании для следования интересам компании и ее акционеров».*

Закон Сарбейнза-Оксли

Также кризисные ситуации, финансовые коллапсы некоторых компаний вызвали недоверие существующим тогда системам бухгалтерского учета и финансовой отчетности. Несовершенство управления, как со стороны корпораций, так и самого государства,

привели к созданию закона Сарбейнза-Оксли[29] (*Sarbanes-Oxley Act*, далее «*SOX»*) в 2002 г., действие которого распространилось далеко за пределы страны-основательницы (США). Закон регулирует деятельность всех компаний, котирующихся на Нью-Йоркской фондовой бирже, включая их иностранные подразделения, а также все компании (учрежденные как в США, так и в любой другой стране), которые имеют акции или долговые ценные бумаги, зарегистрированные в Комиссии США по ценным бумагам и биржам.

Согласно данному закону, ужесточаются:

- Ответственность за контроль над работой аудиторов. Комитет по аудиту несет ответственность за назначение, оплату услуг и контроль за работой аудиторов.

- Независимость членов комитета по аудиту. Членам комитета запрещается принимать от эмитента плату за консультации или советы либо иные формы вознаграждения, а также иметь взаимоотношения с эмитентом или его дочерними предприятиями, за исключением тех, что связаны с их функциями.

- Дополнительные обязанности комитета по аудиту. Обязанность комитета:

➢ ввести порядок приема и рассмотрения жалоб по вопросам бухгалтерского учета, внутреннего контроля и аудита;

➢ предоставить сотрудникам компании возможность выражать свои сомнения по вопросам бухгалтерского учета и аудита на конфиденциальной и анонимной основе;

➢ располагать полномочиями для привлечения по мере необходимости независимых юридических и иных консультантов для содействия комитету в выполнении его функций;

➢ иметь адекватное финансирование в качестве одного из комитетов совета директоров в определенном комитетом по аудиту размере для оплаты услуг аудитора и любых иных консультантов, привлекаемых комитетом.

Закон также ужесточает корпоративную ответственность за финансовую отчетность. Каждый эмитент должен предоставить к каждому отчету подтверждение, подписанное руководителем и финансовым директором компании о том, что информация, содержащаяся в периодическом отчете, обеспечивает достоверное представление финансового положения и результатов деятельности эмитента. Далее, устанавливается обязательство создания

[29] Полное наименование Закон «О защите инвесторов путем повышения точности и надежности корпоративной информации, предоставляемой в соответствии с законами о ценных бумагах, а также для других целей»

кодекса этических норм для финансовых руководителей, раскрытия сведений о сделках с участием руководства и крупных акционеров компании, запрещается предоставление должностным лицам займов на личные нужды.

Самое важное, становится обязательной оценка руководством системы внутреннего контроля: эмитентам необходимо включать отчет о системе внутреннего контроля, содержащий формулировку ответственности руководства за создание и обеспечение работоспособности соответствующей структуры внутреннего контроля. Был введен ряд изменений, значительно влияющих на ответственность финансового и главного исполнительного директора: именно эти должностные лица считались ответственными за финансовые скандалы того времени по мнению Комиссии по ценным бумагам и биржам США. Руководитель компании и финансовый директор обязаны указывать в подтверждении, что они провели оценку эффективности процедур раскрытия информации и сопутствующих средств контроля и что отчет содержит их выводы в отношении эффективности процедур раскрытия информации и средств контроля по результатам проведенной оценки.

Наиболее спорной частью закона, по мнению M. Yakhou, V. P. Dorweiler, является *Раздел 404 «Оценка внутреннего контроля руководством»,* который предписывает внутренний контроль лишь по отношению к финансовой отчетности, нивелируя, таким образом, другие важные цели внутреннего контроля, описанные ранее.

«Комиссия предписывает правила, согласно которым каждый годовой отчет <…> должен содержать отчет о внутреннем контроле, который:

(1) устанавливает ответственность руководства за создание и поддержание адекватной структуры и процедур внутреннего контроля в отношении <u>финансовой отчетности</u>;

(2) содержит оценку эффективности структуры и процедур внутреннего контроля эмитента в отношении <u>финансовой отчетности</u> <…>».

(*Закон «О защите инвесторов путем повышения точности и надежности корпоративной информации, предоставляемой в соответствии с законами о ценных бумагах, а также для других целей», 2002, Раздел 404, стр.43).*

Из содержания закона вытекают его три основные черты:

1. Закон является обязательным для всех компаний, имеющих листинг акций на Нью-Йоркской бирже;

2. Закон относится исключительно к качеству финансовой отчетности;

3. Закон требует подтверждения эффективности внутреннего контроля менеджментом компании, а также аудиторами.

«(b) Оценка внутреннего контроля и отчетность. - В отношении оценки внутреннего контроля <…> каждая зарегистрированная аудиторская фирма, подготавливающая или выпускающая аудиторское заключение <…>, должна сертифицировать оценку, данную руководством эмитента <…>. Сертификация <…> выполняется в соответствии со стандартами <…>, выпущенными или одобренными Комитетом. <…>».

Анализируя структуру можно сделать вывод, что он составлен без учета специфики компаний различного типа (публичных, частных), в частности, без учета различий межу крупным, средним и малым бизнесом. Увеличенный бумагооборот в аудиторской отчётности привел к резкому росту расходов на составление аудиторской отчётности, особенно для средних и малых фирм.

Согласно исследованиям американских специалистов, действия закона Сарбанейнза–Оксли привели к тому, что примерно 1,5 тысяч фирм были вынуждены увеличить расходы дополнительно на 1,3 млн. долларов в первом году, на 2,3 млн. долларов во втором году, на 3,0 млн. долларов в третьем году и на 1,8 млн. долларов в четвёртом году [Leuz Ch., Triantis A., Wang T., 2008].

В результате, после принятия закона усилилась тенденция, особенно среди малых и средних фирм, обращения к услугам частных рынков ценных бумаг, не подпадающих под регулирующие нормы федеральной Комиссии по ценным бумагам и биржам. Используя этот рынок, многие публичные компании стали менять свой статус на частные компании. В частности, в 2003 и 2004 гг. примерно 300 американских корпораций прибегли к процедуре реструктуризации. Главным фактором данного явления считают раздел закона о внутрифирменной отчётности (Ч. 404).

Концепции внутреннего контроля.

Возможные расхождения между тем, как понимают внутренний контроль квалифицируемые специалисты и тем, как он звучит в определениях, предложенных официальными органами, представляют риск при исполнении профессиональных обязанностей.

Чтобы избежать негативных последствий, были предприняты попытки выделить и классифицировать различные виды контроля.

Одним из первых стало разделение на операционный (административный) и учетный (финансовый) контроль. Первая попытка была предпринята в 1958 г. Комитетом процедур аудиторской деятельности (Committee on Auditing procedure) – подразделением Американского Института Бухгалтеров:[30]

«Учетный контроль включает план организации и все методики и процедуры, направленные преимущественно на сохранность активов, надежность финансовой отчетности. Административный контроль включает план организации и все методики и процедуры, направленные преимущественно на операционную эффективность, соблюдение учетной политики, таким образом, имея лишь косвенное отношение к финансовой отчетности».

Данная классификация требовала дополнений и развития, и следующий вариант основывался уже на уровне применения контроля: на уровне процессов (process-based control) и уровне субъекта управления (entity level control). Первый вид контроля относится, в первую очередь, к подготовке финансовой отчетности, включая мониторинг всех этапов ее создания. Второй применим ко всем отделам, подразделениям и филиалам компании. Именно этот вид контроля полностью описан в модели COSO и заслуживает более детального рассмотрения.

Элементы внутреннего контроля зависят от 17 принципов, в сочетании с которыми составляют модель системы внутреннего контроля компании. Далее представлен возможный вариант сочетаний, предложенный COSO:

I. Контрольная среда.

1. Организация демонстрирует приверженность целостности и этическим ценностям.
2. Совет директоров демонстрирует независимость от менеджмента и осуществляет надзор за разработкой и выполнением систем внутреннего контроля.
3. Менеджмент и совет по надзору распределяют полномочия и ответственность для достижения целей.
4. Организация стремится привлекать, удерживать и развивать компетентных сотрудников для достижения поставленных целей внутреннего контроля.

[30] Классификация приведена в Заключении по Процедурам Аудиторской деятельности № 29 (Statement of Auditing Procedures, SAS 29)

5. Организация приводит сотрудников к ответственности за исполнение их обязанностей по внутреннему контролю.

II. Оценка риска

6. Организация определяет цели с достаточной ясностью, чтобы иметь возможность выявить и оценить риски.

7. Организация определяет и анализирует риски по всем подразделениям.

8. Организация учитывает возможность мошенничества в оценке рисков.

9. Организация определяет и оценивает изменения, которые могли бы существенно повлиять на систему внутреннего контроля.

III. Контрольные мероприятия.

10. Организация выбирает и разрабатывает мероприятия, которые способствуют снижению рисков до приемлемого уровня.

11. Организация выбирает и разрабатывает мероприятия контроля над технологиями, применяемыми в системе внутреннего контроля.

12. Организация разворачивает мероприятия на основе построенных ожиданий и процедур
для достижения поставленных целей.

IV. Информация и коммуникация.

13. Организация получает или генерирует и использует релевантную, качественную информацию, чтобы поддерживать функционирование другие компонентов внутреннего контроля.

14. Организация передает информацию, в том числе о целях и распределенных обязанностях системе внутреннего контроля, для поддержки ее функционирования.

15. Организация осуществляет связь с внешними сторонами по вопросам, затрагивающим функционирование других компонентов внутреннего контроля.

V. Мониторинг контрольных мероприятий.

16. Организация проводит оперативный анализ, чтобы удостовериться в наличии всех компонентов внутреннего контроля и их надлежащего функционирования.

17. Организация оценивает и своевременно передает информацию о недостатках внутреннего контроля сторонам, ответственным за принятие мер по их исправлению, включая, при необходимости, высшее руководство и совет директоров.

Каждая компания должна понимать цель данных принципов, метод их применения, а также ознакомить с ними персонал всех уровней. Однако обновленная модель не прописывает конкретные контрольные меры, уникальной модели построения внутреннего контроля не существует, и чтобы помочь организациям в разработке наиболее оптимальной системы, COSO 2013 предлагает детализировать принципы при помощи *точек фокуса* (фокальных точек) (англ. points of focus).

Например, принцип *Контрольной среды* иллюстрируют четыре точки фокуса:

«a. «Генеральная линия»[31] - Совет директоров и менеджмент всех уровней организации демонстрируют посредством своих директив, действий и поведение важность целостности компании и этических ценностей для функционирования системы внутреннего контроля.

b. «Свод норм поведения» - ожидания Совета директоров и высшего менеджмента в отношении целостности и этических ценностей определяются в Своде норм поведения, применимом для всех уровней организации, а также для аутсорсинга и партнеров по бизнесу.

c. Контроль за соблюдением Свода норм поведения.

d. Своевременное исправление отклонений от корпоративных норм поведения - отклонения от ожидаемых стандартов поведения выявляются, устраняются своевременно и последовательно.»

Как отмечалось ранее, точки фокуса соотнесены непосредственно с 17 принципами. В Приложении 5 приведены и кратко описаны 77 сочетаний[32] точек фокуса и принципов внутреннего контроля, которые, однако, не являются исчерпывающим списком, по мнению COSO: руководство может определить и другие важные характеристики, уместные для конкретного принципа, основанные

---

[31] Генеральная линия (англ. Tone at the top) – термин, возникший в области бухгалтерского учета, используемый для описания общего этического климата организации, установленного Советом директоров, ревизионной комиссией, а также высшим менеджментом.

Концепция «Генеральной линии» возникла в аудиторских фирмах, где она тесно связана с отношением высшего руководства организации к внутреннему финансовому контролю. Концепция стала популярной после серии крупных корпоративных бухгалтерских скандалов (Enron, Tyco International, Adelphia, Peregrine Systems и WorldCom) - тогда концепция была максимально отражена в Законе Сарбейнза-Оксли.

Сегодня этот термин применяется очень широко, в том числе в области менеджмента, информационной безопасности, права и разработки программного обеспечения, часто используется для описания общей корпоративной культуры, установленной руководством организации.

на специфике организации, конкретных обстоятельствах и нормативных требованиях.

Из нижеперечисленных точек все отражены последовательно, за исключением трех - связанных с Принципом 6, который специфицирует цели компании для детальной оценки риска. Содержание этих трех групп точек фокуса варьируется в зависимости от категории целей:

Точка фокуса № 21 относится к этапу определения целей. Например, цели для внешней финансовой отчетности основаны на ее «утверждениях»[33] («суждениях»), в то время как цели, касающиеся внутренней отчетности, - на решениях, «благоразумной политики» руководства. В данной группе находятся четыре точки фокуса (21a.- 21dю), связанные с пятью категориями целей Принципа 6.

Точка фокуса № 22 относится к измерению «порога» (*threshold*) для применения разумного критерия уверенности при оценке эффективности внутреннего контроля. Например, порогом для внешней финансовой отчетности является «материальность», тогда как порогом для операционной деятельности – склонность руководства к риску. В данной группе насчитываются три точки фокуса (22a.-22c.) и пять категорий целей, относящиеся к Принципу 6.

Точка фокуса № 25 отражает всю деятельность предприятия и применяется, когда внешняя финансовая, нефинансовая отчетность, используются для оценки эффективности внутреннего контроля.

Модель COSO подверглась критике за излишнюю абстрактность и неспособность предоставить точное руководство по созданию и внедрению системы внутреннего контроля. Тем не менее, было доказано, что данная модель является наиболее эффективной[34] и отвечает всем критериям систем внутреннего контроля, указанным в законе Сарбейнза-Оксли[35]:

---

[33] Утверждения, на основе которых подготовлена финансовая отчётность (англ. Financial statement assertions) – совокупность утверждений, лежащих в основе финансовой отчетности, каждое из которых проверяется аудитором для подтверждения каждой статьи отчетности: существование, полнота, оценка, права и обязанности, представление и раскрытие.

34 В качестве примера можно привести Стандарт аудиторской деятельности № 78 (SAS 78), в основу которого легла модель COSO 1992.

В Соединенных Штатах, Стандарты аудиторской деятельности (англ. Statements of Auditing Standards, SAS) применяются внешними аудиторами в отношении непубличных компаний. Они были обнародованы Американским институтом дипломированных бухгалтеров (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA), который владеет всеми авторскими правами на данные стандарты.

[35] Критерии систем внутреннего контроля описаны в Секции 404, 2.B.3a.

«Наиболее эффективным руководством по внутреннему контролю, доступным на сегодняшний день, кажется документ «Внутренний контроль – комплексные основы».

Помимо классификации другим спорным вопросом является создание эффективной системы внутреннего контроля и поддержание ее в действии.

Современная теория фирмы концентрируется на сознательном, целенаправленном корпоративном поведении, что отличается от классической микроэкономической теории фирмы или теории организации, предложенной Ф.У.Тейлором.

Так, согласно поведенческой теории, сотрудники компаний действуют целенаправленно и преднамеренно, что приводит к двум предпосылкам: во-первых, человек действует рационально в определенных пределах [Z.S.Zannetos, 1964]; во-вторых, всегда существуют различия между целями сотрудников, что может привести к приоритету личных целей над корпоративными. Последняя предпосылка легла в основу *теории «ограниченной рациональности».* Впервые термин был предложен Гербертом Саймоном, который отмечает, что большинство людей демонстрируют иррациональность и эмоциональность в определенных ситуациях:

«Люди ведут себя «намеренно рационально» и обладают этой способностью в ограниченной степени».

Отсюда проистекают проблемы оппортунистического поведения. В зависимости от своих целей, люди имею различные организационные цели и методы их достижения. M. de Haas и J.A. Algera считают, что практически невозможно иметь общую модель видения бизнеса и в масштабах экономической системы это может привести к конфликтам между участниками экономических отношений:

«При прочих равных условиях, чем больше разногласий наблюдается в отношениях между управленцами и/или сотрудниками, тем больше дисперсия организационной энергии».

Следовательно, в любой организации должна присутствовать система внутреннего контроля, чтобы согласовать индивидуальные и корпоративные интересы.

Система внутреннего контроля в системе корпоративных интересов

Рассмотрим две противоположные, но взаимодополняющие теории: *теорию агентских отношений* [Fama & Jensen, 1983] и *институциональную теорию [*J.W. Meyer & B.Rowan (1977), P. J. DiMaggio & W. Powell *(1983)*].

Теория агентских отношений. Согласование отношений принципала и агента.

Теория агентских отношений была разработана M.C. Jensen, W.H. Meckling в 1976 году, позже ее развили E.F. Fama и M.C. Jensen. В центре теории лежит разделение собственности и контроля. M.C. Jensen и W.H. Meckling определили агентские отношения как:

«контракт, по которому одно или несколько лиц (принципал(ы)) нанимает другое лицо (агента) для оказания каких-либо услуг от своего имени, что включает делегирование полномочий».

Если обе стороны стремятся к максимизации полезности, возможно, что «агент не всегда будет действовать в интересах принципала» [M.C. Jensen, W.H. Meckling стр. 1976]. Данная предпосылка – что все индивидуумы склонны действовать в собственных интересах – присуща всем моделям агентских отношений. В случае, когда агент не стремится к увеличению благополучия компании, возникает *агентский конфликт*.

Все модели агентских отношений фокусируются на различных методах разрешения агентских конфликтов, в основном ограничивая расхождения интересов агента от интересов принципала и создавая конгруэнтность целей. Данные способы приводят к значительному сокращению затрат (агентских издержек), которые включают:

- расходы принципала на контроль;
- связывающие расходы (bonding expenditure);
- остаточные потери.

Из указанных определений стоит подробнее остановиться на, так называемых, *«связывающих расходах»,* которые принимает на себя управление с целью уменьшения агентского конфликта. Под-

считать на практике связывающие расходы практически невозможно ни количественно, ни качественно, поэтому применяют альтернативные единицы измерения. Например, рекламные расходы компании, так как, согласно G. Grullon, G. Kanatas и J.P. Weston, реклама делает фирму более заметной на рынке, что сокращает агентские издержки благодаря повышенному вниманию инвесторов и контролирующих органов.

В теории агентских отношений можно выделить две модели, описание которых будет представлено далее.

Позитивистская теория.

Позитивистская теория концентрируется на договоренности между владельцами и менеджерами компаний (чаще всего крупных) об альтернативах в поведении агента. Однако наиболее важным является вопрос *условий* агентского договора: действий агента или их результата.

Данная модель также описана в работе M.C. Jensen, W.H. Meckling и включает «*Позитивную теорию бухгалтерского учета*», которая пытается объяснить и предсказать существующую практику бухгалтерского учёта, в отличие от нормативной теории, которая стремится установить наилучшие правила бухгалтерского учёта. Позитивная теория рассматривает фирму как «совокупность договоров», а бухгалтерский учёт как один из инструментов для улучшения их заключения и соблюдения: система учёта построена так, чтобы уменьшить затраты, связанные с договорами. Позитивный бухгалтерский учёт противопоставляется консервативному, который берет начало на внебиржевых рынках[36] и основывается на более строгих правилах (например, подтверждения признания прибыли/убытка).

Позитивная теория бухгалтерского учёта возникла в конце 1960-х годов и стала научной школой мысли благодаря работам Росса Вотса и Джерольда Циммермана (1978 и 1986 гг.). Сразу после публикации статья, которую на тот момент можно было считать новаторской, встретила значительную критику. Однако были выдвинуты и аргументы в пользу позитивной теории: методология бухгалтерского учета не может быть нормативной, так как должна раскрывать информацию, учитывая идеологические предпочтения

[36] Внебиржевые (договорные) рынки – тип рынка, на котором операции происходят в соответствии с соглашениями , достигнутыми между покупателями и продавцом. Основным фактором является необходимость договориться обо всех условиях предстоящей сделки. Данный рынок отличается от биржевого большей лояльностью к объектам сделок. Примером внебиржевого рынка является FOREX.

потребителей. Данный вывод был сделан Л. Боландом и И. Гордоном [1992]после анализа критики позитивизма.

Общая теория.

Данная теория применима к любым видам взаимоотношений (между менеджером и сотрудниками, покупателями и поставщиками) и результатом разнообразных отношений «принципал-агент» становятся многочисленные решения внутреннего контроля.

В случае информационной асимметрии между агентом и принципалом, которая возможна в двух случаях: морального риска (moral hazard) и неблагоприятного отбора (adverse selection[37]), принципал принимает решение инвестировать в систему контроля, которая включает:

- контроль бюджетирования компании;
- контроль составления и раскрытия информации;
- улучшение системы менеджмента;
- внутренний и внешний аудит.

Инвестиции направлены на сокращение информационного лага между принципалом и агентом. В связи с тем, что полностью избавиться от информационной асимметрии невозможно, принципал может заключить договор, основанный на результате работы агента.

Модель «принципал-агент» предоставила связную и практичную основу для понимания управленческого учета, она также широко используется для выбора политики бухгалтерского учета, управления прибылью, трансфертного ценообразования и распределения затрат, а система вознаграждений и компенсаций, аттестация сотрудников, предложенные моделью, остаются распространенными мерами разрешения агентских конфликтов по сегодняшний день.

Институциональная теория.

[37]Моральный риск (moral hazard) – риск, возникающий в результате изменения поведения агента и по отношению к предмету контракта (осуществление действия или бездействия), что увеличивает риски для другой стороны.
Неблагоприятный отбор (adverse selection) - экономический термин, обозначающий искажение сведений стороны агента, когда принципал знает меньше об агенте, чем агент знает о самом себе, что приводит к оппортунистическому поведению агента.

Институциональная теория имеет скорее социологический характер и основывается, в основном, на работе DiMaggio и Powell, упомянутой ранее. Формирование этой теории вызвано развитием корпоративных структур, усложнением взаимосвязи между ними, увеличением масштаба деловых операций и ростом экономической информации. Институциональная теория говорит о пределах расширения фирмы, связанных с ростом издержек управления и контроля, и когда компания становится чрезмерно большой, ее транзакционные издержки могут снизиться до нуля, а внутрифирменные издержки, наоборот, возрастут. В итоге, ослабление контроля над различными участками фирмы и их сотрудниками приведет к снижению общих результатов. Однако организации с оптимальной структурой не стремятся расходовать дополнительные средства на углубленное изучение данной проблемы.

Институционализация фирм (принятие ими указанных правил) влияет и на структуру внутреннего контроля: в ответ на возникающие риски, компании принимают новые практики внутреннего контроля, определяемые данными правилами.

В Таблице 4.1. Приведено сравнение моделей внутреннего контроля согласно двум упомянутым теориям.

Таблица 4.1.

Сравнение моделей внутреннего контроля

Внутренний контроль в теории агентских отношений.	**Внутренний контроль в институциональной теории.**
Создание системы контроля для уменьшения рисков и информационной асимметрии.	Создание системы контроля для достижения установленных норм.
Создание системы контроля на основе анализа затрат-прибыли.	Создание системы контроля на основе внешних норм и правил, а также традиций компании.
Контроль для технической функциональности.	Контроль как символическое проявление.
Изменения в контроле и развитии фирмы по причине изменений рисков и информационной асимметрии в отношениях принципала и агента.	Изменения в контроле и развитии фирмы по причине политического влияния, профессиональных стандартов, имитации поведения других фирм и заимствование их практик.
Контроли устанавливаются для соответствия внешней среде.	Внешняя среда предлагает модели внутреннего контроля, которые принимает фирма.
Рациональное поведение агентов и склонность к риску.	Агенты следуют внешним нормам.

Таким образом, теория агентских отношений отталкивается от разделения контроля и собственности, в результате чего одна сторона (принципал) передает полномочия другой стороне (агенту). Если обе стороны нацелены на максимизацию полезности, остается возможность, что агент не всегда будет действовать в интересах принципала. Определить реальные действия агента трудно и дорогостояще, поэтому принципал устанавливает систему внутреннего контроля посредством различных типов договоров и систем надзора.

Исследования агентских отношений предлагают различные решения конфликта интересов. Общая теория предлагает контроль либо действий агента, либо их результата. Дополнительной мерой может быть мониторинг независимых источников информации, чтобы уменьшить асимметрию.

Институциональная теория объясняет, почему многие практики и системы контроля заимствуются фирмами. Давление со стороны различных уровней общества вынуждает компании перенять наиболее оптимальные модели внутреннего контроля.

Компании заимствуют системы внутреннего контроля, чтобы соответствовать внешним нормам, установленным государством, профессиональным сообществом.

Как и большинство теорий, институциональная и теория агентских отношений столкнулись с критикой. Первая – за приоритет моделей контроля, основанных на общепринятых правилах, а не природе фирмы. Вторая – за упрощенность.

Практическая организация системы внутрифирменного контроля

Принимая во внимание системный и регулярный характер процесса контроля, а также то, что контрольная подсистема должна быть инициатором разработки улучшений деятельности организации, можно определить **финансовый контроль** как постоянный системный процесс по проверке достоверности финансовых параметров текущей деятельности организации на предмет ее эффективности, экономичности, законности, а также процесс разработки рекомендаций по устранению выявленных недостатков и предотвращению их появления в будущем.[Добросердова И.И., Корниенко О.Ю., 2015].

Изначально внутрифирменный финансовый контроль, как и внутрифирменный аудит, направлен как на выявление всех факторов, обеспечивающих устойчивое положение и работу предприятия на своем рынке в недалеком будущем так и на эффективность и законности вместе с целесообразностью всех хозяйственных операций предприятия с достоверным отражением их в документах бухгалтерского учета.

Система Внутреннего Контроля (СВК) рассматривается как:

«система, организованная в интересах собственников и руководителей, регламентируемая внутренними документами, для ее формирования необходимо на уровне руководства определить объект, предмет, субъектам, общие и конкретные формы и методами работы СВК».[Соколов Б.Н, 2013]

Виды систем внутрифирменного контроля в значительной степени зависят от размера и характера бизнеса. В зависимости от специфики бизнеса к ней применяются различные *принципы* - полностью или частично, исходя из компетенции разработчиков и руководителей:

1.*Принцип ответственности* - каждый субъект контроля (аудитор или контролер) за ненадлежащее выполнение контрольных функций, предусмотренных должностными обязанностями, несет ответственность. В противном случае он не может в полной мере осуществлять контроль.

2.*Принцип сбалансированности* – все порученные контрольные функции должны быть обеспечены соответствующими организационными (приказ, распоряжение) и техническими (программное обеспечение) средствами.

3.*Принцип своевременного сообщения о выявленных отклонениях* - информация о них должна быть доведена до лиц, непосредственно принимающих решения, в соответствующем объеме и в нужное время.

4.*Принцип интеграции* - все элементы управления организацией (планирование, нормирование, учет) взаимосвязаны между собой. СВК является частью системы управления.

5.*Принцип соответствия* - степень сложности СВК должна соответствовать степени сложности бизнеса организации. СВК должна гибко реагировать и адаптироваться к изменениям.

6.*Принцип постоянства* - эффективное постоянное функционирование СВК позволит вовремя предупредить руководство организации о возможном появлении существенных отклонений и своевременно выявить их путем проверок.

7.*Принцип комплексности* – СВК должна охватывать весь комплекс объектов контроля в организации.

В дополнение к соблюдению данных принципов для создания эффективной СВК необходимо определить факторы, ее определяющие.

Внутренние факторы:

- цели компании,
- Стратегии компании,
- склонности к риску
- настроения менеджмента
- Размер компании
- структура компании.

Внешние факторы:

- нормативно-правовая база,
- культура бизнес-сообщества,
- специфика отрасли,
- профессиональные стандарты.

Кратко охарактеризуем некоторые из них.

1. *Культура бизнес сообщества*.

В данном случае культура определяется знаниями, ожиданиями, этическими нормами, традициями представителей разных сфер бизнеса. Например, избегание неопределенности, низкая склонность к риску, скорее всего, приведут к внедрению формальных контролей, а не тех, что основаны на доверии.

2. *Специфика отрасли*.

Некоторые индустрии имеют специфические черты, которые обязывают их принимать конкретные формы внутреннего контроля. Например, финансовые компании более подвержены риску мошенничества, на чем и должны акцентироваться из СВК. Другие отрасли связаны, например, с электронной торговлей или зависят от услуг других фирм на условиях аутсорсинга, что требует концентрации внутреннего контроля на межфирменных отношениях и всех рисках, связанных с ними.

3. *Размер компании.*

СВК напрямую коррелируют с масштабами организации. Очевидно, что крупные компании не только нуждаются в более развитых системах контроля, но и владеют большими ресурсами для их создания, а большие объемы операций требуют более формализованных контролей. Небольшие же фирмы могут вообще не быть объектом правового регулирования в части внутреннего контроля. Например, компании, не котирующиеся на фондовой

бирже, освобождены от многих правил предоставления отчетности (в США малый бизнес не попадает под действие закона Сарбейн-за-Оксли).

Альтернативные техники внутрифирменного контроля. Бечмаркинг как основа построения системы внутрифирменного контроля

Для того чтобы система внутрифирменного контроля приносила, как минимум, пользу, менеджмент организации должен решить первую и основополагающую проблему — установление контрольных точек или бенчмаркинг. Бенчмаркинг включает в себя два процесса — процесс оценивания и процесс сопоставления.

Бенчмаркинг это процесс оценивания и сопоставления бизнес-процессов и существующих метрик функционирования одной компании с лучшими компаниями в индустрии или передовым опытом других отраслей экономики.

Существует десять наиболее распространенных типов бенчмаркинга.

Процессный бенчмаркинг — основной целью выступает оценка и исследование процессов с целью установления передового опыта и новаций из более чем одного источника, то есть из нескольких успешных фирм, подвергшихся оценке. Данный вид анализа необходим для выявления оптимальных на данный момент показателей затрат и эффективности на единицу измерения.

Финансовый бенчмаркинг — компания-инициатор производит сравнительный анализ, опираясь на инструментарий финансового анализа. Сравнение данных финансовой отчетности с целью выявления конкурентоспособности и эффективности компании является одним из самых распространенных видов бенчмаркинга в силу относительной доступности и открытости информационных потоков.

Инвестиционный бенчмаркинг — при таком построении анализа интересы инвестора имеют приоритетное значение . Сравнительный анализ проводится с целью выявления схожих компаний, которые могут выступить потенциальными инвестиционными проектами.

Бенчмаркинг эффективности — данная инициатива ставит перед собой цель выявления конкурентного преимущества фирмы путем сравнения продуктов или услуг с фирмами-конкурентами.

Продуктовый бенчмаркинг — это процесс разработки новых или усовершенствования существующих продуктов. Этот процесс может включать элементы копирования продуктов-аналогов с целью определения недостатков изделий конкурентов.

Стратегический бенчмаркинг — это самый масштабный вид анализа, который не ограничивается сектором экономики, в котором функционирует предприятие - инициатор анализа. Данный тип бенчмаркинга может изучать как связанные, так и совсем отдаленные индустрии экономики.

Функциональный бенчмаркинг — целью анализа выступает изучение только одной функции, которая нуждается в значительной модификации. Это самый узкий вид анализа, который отличается большим количеством уникальных характеристик.

Бенчмаркинг лучших в своем классе — данный вид исследования заключается в изучении лучшего в индустрии конкурента, который превосходит остальных в использовании конкретной функции

Операционный бенчмаркинг — акцентирует внимание на базовых операционных процессах. Этот тип бенчмаркинга анализирует больший объем процессов чем функциональный бенчмаркинг.

Энергетический бенчмаркинг — в силу удорожания энергетических ресурсов, компании все чаще обращают внимание на уровень энергопотребления своих компаний и энергозатрат на единицу продукции. Такие исследования предпринимаются в отраслях с высоким уровнем конкурентного давления, а также в индустриях, которые находятся пд пристальным взглядом государства и общественности. Энергетический бенчмаркинг может быть как внутренним, так и внешним. Внутренний анализ может проводиться между внутренними подразделениями одной организации. Внешний анализ будет исследовать энергоэффективность компаний-конкурентов.

Стандартный процесс бенчмаркинга выглядит следующим образом:

Первый этап

В самом начале определяется слабое звено в цепочке биз-нес-процессов компании. На основании выявленных недостатков выстраивается система критериев, которые будут служить основой для оценки успешности проведенных мероприятий, определения

подхода и типа бенчмаркинга, а также определения передового опыта.

Второй этап

После выявления системы критериев наступает очередь сбора данных и информации, выстраивание отношений с менеджментом компании, согласование протокола оценки, нахождение консенсуса в терминологии и мерах, которые будут использованы для упомянутых целей.

Третий этап

Анализ результатов предпринятых мероприятий, оценка расхождений, поиск ответов на причины пробелов в бизнес-процессах. Полученные результаты обобщаются и на их основе выстраивается реалистическая картина возможных исправлений, которые менеджмент компании может начать внедрять в проблемные бизнес-процессы.

Четвертый этап

На данной стадии происходит продвижение полученных рекоммендаций, анализ возможности реализации исправлений в соответствии с ограничениями, в которых вынуждена функционировать организация. Поиск поддержки со стороны заинтересованных лиц для реализации необходимых изменений.

Пятый этап

Пятый этап включает в себя мониторинг и оценку процесса бенчмаркинга и результатов от проведенных исправлений в соответствии с целями бизнеса, документирование выявленных результатов, а также периодическое обновление контрольных показателей.

Потенциальные выгоды от использования бенчмаркинга:

- выявление пробелов в собственных бизнес-процессах путем сравнения результатов деятельности своей компании с результатами деятельности компании, выступающей в качестве базы для сравнения
- получение и применение передового опыта
- получение знаний на основе успеха других компаний
- минимизация уровня сопротивления со стороны собственных работников в части необходимости проведения изменений
- доказывает необходимость постоянного изменения в лучшую сторону

Потенциальные сложности, которые могут возникнуть как следствие проведенного бенчмаркинга:

- бенчмаркинг может быть дорогим и трудозатратным мероприятием — очень важно понимать превысят ли потенциальные выгоды от анализа те издержки, которые будут связаны с его проведением
- доступность информации может стоять под вопросом. Другие организации могут не захотеть предоставить нужную информацию.
- для объективного анализа бизнесов, функции должны быть в значительной степени схожими, в противном случае сравнивать их нельзя
- компании должны быть максимально точны в выборе функции, которая нуждается в бенчмаркинге. Например если компания хочет проанализировать уровень сервиса обслуживания клиентов, то она должна выбрать конкретную суб-функцию, а не весь процесс в целом. Такой суб-функцией может выступить количество принятых звонков или количество отправленных приглашений.
- степень успешности бенчмаркинга будет зависеть от решительности топ-менеджмента, который должен быть готов действовать и вносить необходимые коррективы в ответ на результаты проведенного исследования.
- результаты проведенного исследования должны быть объективно интерпретированы — так компании должны быть оценены на основе единой базы сравнения; данные должны быть скорректированы в соответствии с различиями в данных финансовой отчетности, возникающих вследствие применения разных учетных политик компаний; внешних факторов, которые оказывают непосредственное влияние на сферы деятельности, которые подверглись анализу.
- организация должны фокусироваться на исследовании тех бизнес-процессов, которые приносят экономические выгоды, имеют непосредственное влияние на уровень удовлетворенности клиента, а также значительно влияют на главные финансовые результаты организации.

Бенчмаркинг является основополагающей точкой, опираясь на которую компания начнет путь своего роста, совершенствования бизнес-процессов и реализации долгосрочных целей.

Таким образом, для того чтобы организация могла эффективно конкурировать на заданных рынках она должна быть сильна изнутри. Для этих целей организации применяют различные инструменты оценки эффективности. Самыми популярными высту-

пают: ROI, RI, EVA. Для того чтобы знать хорошо ли организация или департамент функционируют, необходима база для сравнения. Техника бенчмаркинга позволяет компании эффективно конкурировать и развиваться при высоком уровне конкурентного давления.

Построение системы внутрифирменного финансового контроля в российских компаниях.

Оценка эффективности внутрифирменного контроля.

Эффективность внутреннего контроля означает его действенность и результативность. Внутренний контроль может рассматриваться на двух уровнях: как встроенный в бизнес-процессы, так и надстроенным над ними. По нашему мнению, эффективность внутреннего контроля должна оцениваться на втором уровне, т.е. специально созданными органами или специально назначенными специалистами.

Проблемы оценки эффективности внутреннего контроля довольно сложны как в теоретическом, так и в практическом отношении. Для эффективно функционирующей системы внутреннего контроля руководство организации должно уделять особое внимание следующим видам деятельности:

1. Проверке адекватности элементов системы внутрифирменного контроля (СВК) требованиям нормативных правовых актов;
2. Определению эффективности процедур СВК в технологическом и экономическом аспектах;.
3. Разрабатывать мероприятий по дальнейшему совершенствованию СВК.

Как известно, среди основных принципов внутрифирменного контроля выделяют экономичность и эффективность.

Согласно принципу экономичности, система внутрифирменного финансового контроля должна быть разумна по затратам, чтобы не увеличивать стоимость процессов до неконкурентоспособных величин.

Принцип эффективности предполагает, что система внутрифирменного финансового контроля не должна быть слишком громоздка, чтобы эффект от ее внедрения всегда был бы больше чем

затраты на ее организацию и функционирование. Как известно, эффективность имеет две стороны: качественную и количественную. Качественные характеристики определяются через логическую оценку изменений. Количественные показатели представляют собой числовые данные, в том числе выраженные через коэффициенты, характеризующие конкретные процессы или события, происходящие в системе внутреннего контроля.

Существует мнение, что не правильно считать, что эффективность внутреннего контроля можно измерить соотношением затрат на контрольные мероприятия с полученными количественными данными от контрольного воздействия – эффекта.

Эвфк = Эв / Зв,

где *Эвфк* – эффективность внутрифирменного финансового контроля;

Эв – эффект от внедрения системы внутрифирменного финансового контроля;

Зв – затраты на организацию и функционирование системы внутрифирменного финансового контроля.

Но как правило, в современных условиях за эффект от внедрения системы внутрифирменного финансового контроля принимают выручку от продаж. Достижение идеального соотношения высокой выручкой от продаж и минимальных затрат на систему внутрифирменного контроля – основная задача внутрифирменного контроля.

При оценке эффективности внутрифирменного финансового контроля можно выделить следующие положения.

1) степень точности реализации задач для определения эффективности системы внутрифирменного контроля зависит от:

– размеров предприятия и уровня диверсификации его деятельности;

– количества финансово-хозяйственных операций и хозяйственно-финансовых отношений;

– квалификации управляющих финансовой средой предприятия;

– наличия или отсутствие механизма внутрифирменного финансового контроля и степень его достаточности;

2) для определения эффективности системы внутрифирменного финансового контроля можно выделить следующие задачи:

– количественная оценка произошедших изменений в организации после проведения финансово-контрольных мероприятий;

– оценка механизма внутрифирменного финансового контроля в области адекватности финансовому менеджменту предприятия;

– разработка рекомендаций по улучшению механизмов системы внутрифирменного финансового контроля;

3) при оценке эффективности внутрифирменного финансового контроля необходимо учитывать:

– высокую степень зависимости результатов деятельности организации в целом и по отдельным направлениям от факторов деловой среды прямого и косвенного воздействия;

– постоянное изменение нормативно-правовой базы и ужесточение наказаний за невыполнение требований финансового законодательства страны;

– не высокий уровень прозрачности и правдивости информации об окружающей финансовой среде для целей финансового мониторинга.

Другими показателями эффективности внутреннего контроля является изменение основных финансовых показателей деятельности организации в динамике.

Рассмотрим данное положение на примере предприятия, организацию внутрифирменного контроля которого можно условно разделить на периоды до и после вступления в силу Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 04.11.2014) "О бухгалтерском учете".

Таблица 4.2.

Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия

№ п/п	Показатели	Оптимальное значение	На начало года 2015	9 мес.2015	Отклонение, (+;-)
1	2	3	4	5	6
1	Коэффициент текущей ликвидности	2	1,287	1,958	0,671
2.	Коэффициент быстрой ликвидности	> 0,8	1,14	1,79	0,65
3.	Коэффициент абсолютной ликвидности	> 0,2	0,26	0,24	- 0,02

Из таблицы видно, что коэффициенты текущей и быстрой

ликвидности за 9 месяцев 2015 года стали максимально приближены к зоне рекомендуемых значений.

Таблица 4.3.

Анализ финансовой устойчивости предприятия

№ п/п	Показатели	Оптимальное значение	На начало года 2015	9 мес.2015	Отклонение, (+;-)
1	2	3	4	5	6
1.	Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом	0,1	0,223	0,524	0,301
2.	Коэффициент автономии	0,5	0,34	0,59	0,25
3.	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	< 0,7	1,95	0,7	- 1,25
4.	Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2 – 0,5	0,5	0,72	0,22
5.	Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	1	1,147 (1,063)		

В этом случае по состоянию на окончание рассматриваемого периода, способность предприятия своевременно и в нужном объеме выполнять свои обязательства достигла оптимальных значений. Предприятие обеспечивает свою платежеспособность, и вероятность утраты платежеспособности в течение ближайших трех месяцев чрезвычайно мала. На протяжении периода работы системы внутреннего контроля наблюдался рост значимых коэффициентов.

По данным таблицы видно, что выручка от продаж возросла на 48,9 %, но одновременно с ней выросла и себестоимость произведенных товаров и услуг на 30,3 % (в себестоимость также заложены расходы на внедрение и функционирование системы внутреннего контроля). Остальные показатели финансовых результатов деятельности также значительно возросли.

Таблица 4.4

Динамика и структура финансовых результатов

.

(тыс. рублей)

Показатели	**2014**	**9 мес. 2015**	**Изменения 9 мес. 2015от 2014 (+;-)**	**Изменения в %, (+;-)**
1	2	4	5	6
Выручка (нетто) от продаж	280 045	417 067	137 022	48,9
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	276 018	359 610	83 592	30,3
Валовая прибыль	4 007	57 457	53 450	в 13,3 раза
Прибыль (убыток) от продаж	4 007	57 457	53 450	в 13,3 раза
Прочие доходы	2 741	28 484	25 743	в 9,4 раза
Прочие расходы	6 284	30 414	24 130	в 3,8 раза
Прибыль (убыток) до налогообложения	464	55 527	55 063	в 118,7 раз
Чистая прибыль (убыток)	21	44 163	44 142	в 2 102 раза

Проанализировав данные представленных таблиц (Таблицы 4.2 -4.4), можно сделать вывод, что внедренная система внутреннего контроля для данного предприятия достаточно эффективна.

Не все экономисты связывают положительные сдвиги показателей, характеризующих эффективность деятельности организации, с эффективностью контроля, отмечая, что такие показатели не характеризуют его эффективность, хотя косвенным образом влияние внутреннего контроля на них имеет места. В то же время, выделить составляющую этого влияния очень трудно.

Для этих целей исследуются экономико-математические модели определения эффективности внутреннего контроля, которые базируются на следующих предположениях:

-результат функционирования системы контроля на предприятии в абсолютном выражении представляет собой сумму экономии потерь, возникшую в связи с функционированием системы контроля;

- без учета инвестиций в создание системы внутреннего контроля экономия предприятия от внедрения этой системы представляет собой разницу между результатом функционирования системы и стоимостью ее поддержания;

- результативность системы внутреннего контроля - это разница между прогнозируемыми убытками до и после прогнозируе-

мого воздействия системы внутреннего контроля.

Наряду с рассмотренными методами определения эффективности системы внутреннего контроля большее предпочтение отдается аналитическим процедурам в виде тестирования по определенным вопросам построения аналитических обзоров специальных показателей, характеризующих эффективность внутреннего контроля.

Говоря об эффективности внутреннего контроля, необходимо отметить, что контроль должен быть результативным. Эффективность внутреннего контроля можно оценить с помощью количественных и качественных показателей. В свою очередь качественные показатели можно определить через аналитическое обобщение результатов контрольных процедур с точки зрения снижения различного рода рисков для предприятия.

Взаимодействие внутреннего контроля, аудита и комплаенса.

Как было рассмотрено, перед внутренним контролем стоит задача построения системы внутреннего контроля организации (точнее, активное содействие менеджменту в построении системы) с целью минимизировать риски. А задачей внутреннего аудита, в свою очередь, является проведение оценки надежности и эффективности этой системы. Так называемые степени защиты второго и третьего уровней.

Внутренний аудит призван выполнять более широкие задачи по оценке процедур внутреннего контроля и процессов управления рисками. Однако,
если в организации отсутствует эффективная система внутреннего контроля, то внутренний аудит в меньшей степени будет заниматься оценкой самой системы и в большей – вопросами сохранности активов и выявлением случаев мошенничества. В данной ситуации по мере построения системы внутреннего контроля потребность во внутреннем аудите как в функции независимой оценки эффективности контроля будет со временем возрастать.

Однако в современных условиях руководители предприятий часто не видят особых различий между системой внутреннего контроля и внутреннего аудита, подменяя одну систему другой, что не совсем оправдано, т.к. возникает большая вероятность наступления тех или иных рисков.

Таблица 4.5.

Иерархия документов, регулирующих содержание учетных процессов и используемых при внутреннем финансовом контроле и внутрифирменном аудите.

Первый уровень-законодательный	Конституция РФ, Кодексы РФ, Федеральные законы РФ
Второй уровень Нормативный	Приказы министерств, ведомств, комитетов, указания министерств, решения Высшего Арбитражного суда.
Третий уровень методический	Положения по бухгалтерскому учету, Постановления правительства РФ, Указания министерств и ведомств, носящих методический характер.
Четвертый уровень Организационно-хозяйственный	Положение об учетной политике, договоры, план бухгалтерских счетов и инструкция по его применению. Положение о внутрифирменном контроле, внутрифирменные аудиторские стандарты.

Таблица 4.6.

Сравнительная характеристика внутрифирменного и внешнего аудиторского контроля (аудита)

Отличительный признак	***Внутренний контроль***	***Внутрифирменный аудит***	***Внешний аудит***
Заказчик	Линейное (операционное) руководство	Совет директоров и высшее исполнительное руководство	Органы государственного контроля, владельцы предприятия, банки, страховые фирмы и т.д.
Периодичность	В период осуществления хозяйственной деятельности	В период осуществления хозяйственной деятельности	По истечении отчетного периода для подтверждения финансовой отчетности (год)
Рамки деятельности	Ограничен потребностями предприятия	Ограничен потребностями предприятия	Ограничен законодательством

Отличительный признак	*Внутренний контроль*	*Внутрифирменный аудит*	*Внешний аудит*
Цели	Построение и поддержание эффективной системы внутреннего контроля	Повышение эффективности деятельности организации	Проистекают из законоположений, интерпретаций судебных инстанций, а также внешних потребностей
Специфика	Анализ бизнес-процессов в целях построения системы контроля	Ориентация на перспективу, т.е. на анализ бизнес-процессов и выявление рисков	Ориентация на соответствие проводимых финансово-хозяйственных операций действующему законодательству
Квалификация проверяющего	Определяется по усмотрению управленческой структуры.	Определяется по усмотрению управленческой структуры; меньшая независимость, меньший профессионализм	Строго определяется государством; больше независимость, высокий профессионализм
Отчетность	Перед руководителем	Перед руководителем	Перед сторонними группами. Отчетность перед руководством клиента либо в качестве «побочного продукта», либо как дополнительная
	Сходство, общие признаки		
Методы		Имеется много сходного в методах. Различия существуют на детальном уровне и в степени точности	
Данные		Используют одни и те же данные бухгалтерского учета и отчетности	

Принципиальная схема взаимодействия всех контрольных функций в компании представлена на схемах 4.1. и 4.2.

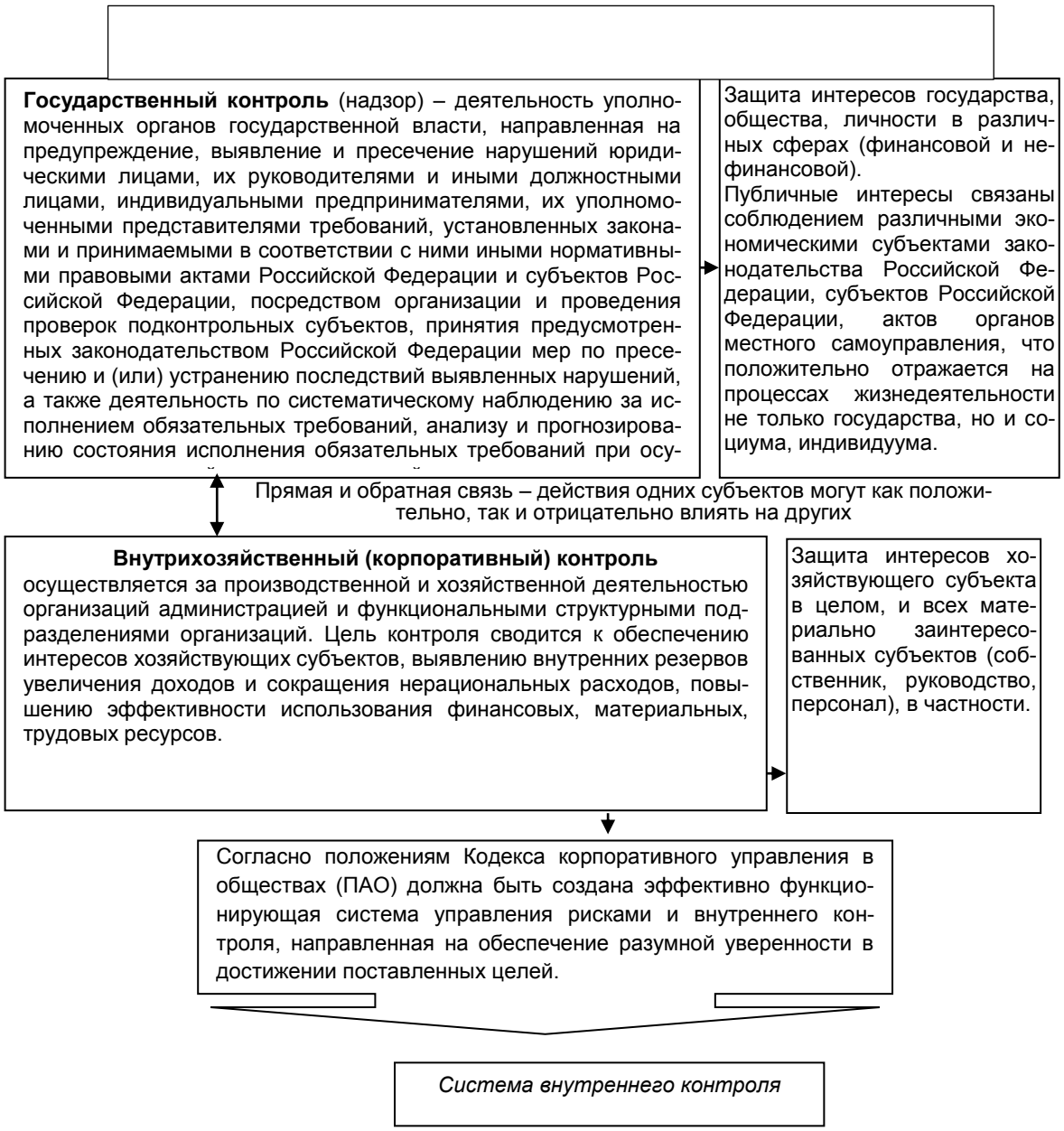


Схема 4.1. Схема взаимодействия контрольных функций компании

В мае 2013 года отдел Insights американского журнала Forbes по заказу компании EY провел международное исследование, в рамках которого были опрошены руководители служб внутреннего аудита (СВА). Данное исследование было посвящено изучению трансформации роли внутреннего аудита в компаниях, т.к. от службы внутреннего аудита сегодня требуется не только выполнять контролирующую функцию в компании, но и выступать в качестве стратегического консультанта, на регулярной основе предоставляющего заинтересованным лицам ценную для бизнеса информацию.

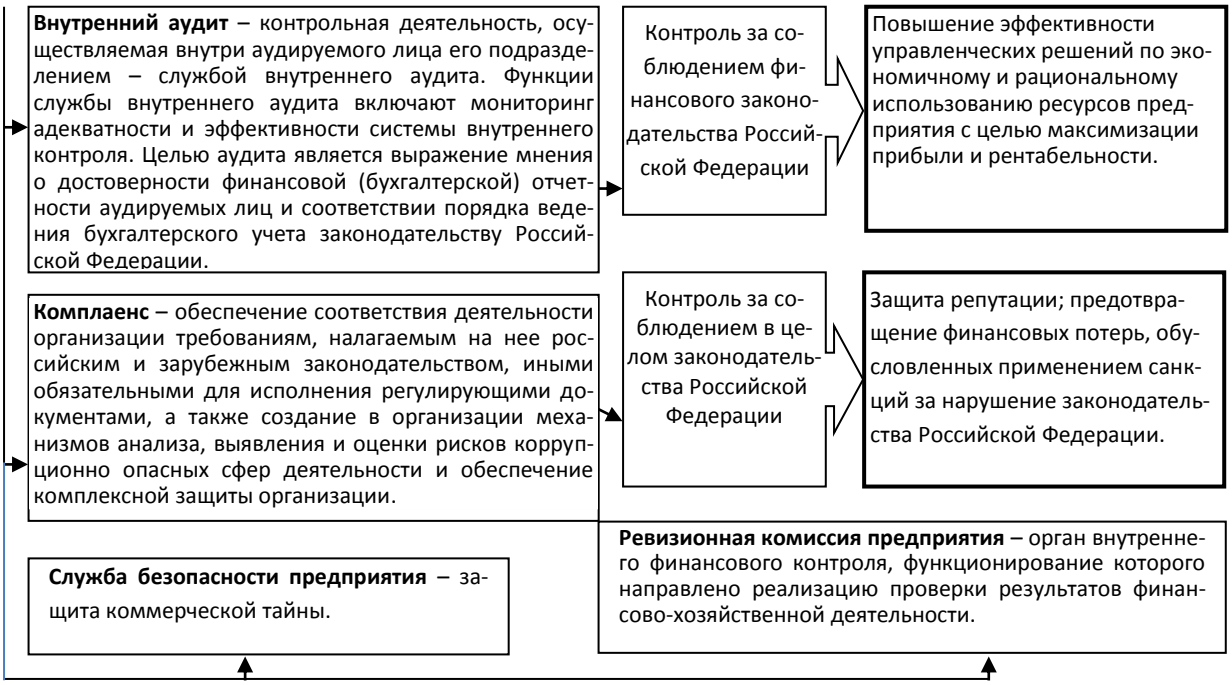


Схема 4.2. Система внутреннего контроля компании

Согласно результатам опроса [E&Y, 2013г], лишь 27% респондентов принимают активное участие в выявлении, оценке и мониторинге новых рисков.

В то же время 54% указали, что начнут интенсивно работать в этом направлении в ближайшие два года. Почти половина опрошенных (47%) уже проводят дополнительную оценку новых областей риска, которые могут стать актуальными для компании. Ожидается, что их число вырастет до 72% в течение следующих двух лет.

Первое место в перечне новых рисков, вызывающих у респондентов наибольшую обеспокоенность, занимает нестабильная экономическая ситуация. Далее следуют информационная безопасность, появление новых технологий, стратегические международные сделки и изменение требований в области защиты информации. Однако, несмотря на то, что информационная безопасность, появление новых технологий и изменение требований в области защиты информации вошли по результатам опроса в пятерку самых значимых новых рисков, лишь 26% респондентов привлекаются к работе с ИТ-рисками.

Таким образом, в условиях стремительно меняющихся условий ведения бизнеса, служба внутреннего аудита должна не только контролировать деятельность службы внутреннего контроля на предмет соответствия и принимать меры после выявления проблем, но и проявлять инициативу в области стратегического кон-

сультирования руководства компании. В связи с этим, ей необходимо внимательно отслеживать изменения законодательных требований.

В основные функции внешнего аудита, входит, как известно, проверка соответствия уже совершенных финансово-хозяйственных операций на предмет соответствия действующему законодательству.

Наличие достоверной информации позволяет повысить эффективность функционирования рынка капитала и дает возможность оценивать и прогнозировать последствия различных экономических решений.

Внутрифирменный финансовый контроль и аудит в российских компаниях.

В России до недавнего времени финансовый контроль и аудит, а также оценку их эффективности чаще всего связывали с финансовым контролем расходования бюджетных средств или использованием государственной собственности, что получило определенную реализацию в разработке специальной методики финансового контроля государственных унитарных и муниципальных предприятий. Однако в последние годы этот вопрос становится центральным звеном в организации внутрифирменного финансового контроля и аудита крупных корпораций [Крикунов, 2006]. Причем результаты внутрифирменного аудита рассматриваются как база для принятия инвестиционных решений при распределении прибыли корпорации, для определения приоритетов развития различных подразделений. Ориентация учетного процесса и аудита на перспективу предполагает определение прогнозных значений основных показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности организации, что связано с развитием методик стратегического анализа и учета, оценки устойчивости развития организации.

Особо следует отметить, что при ориентации на перспективу развития объектом внутрифирменного финансового контроля и аудита должны стать документы, определяющие направления развития предприятия: инвестиционные проекты, бизнес-планы, предлагаемые организационные изменения и т.д. Это обеспечит необходимую превентивность внутрифирменного финансового

контроля и аудита, которые смогут не столько выявить недостоверность отражения в отчетности отдельных характеристик имущественного состояния и финансовых результатов, но и будут нацеливать на эффективное использование ресурсов. При превентивной направленности в значительной мере возрастет роль консультационной составляющей внутрифирменного аудита, характерной для сопровождающих, а не последующих аудиторских проверок, что предполагает организацию контроля над качеством аудиторских проверок и взаимодействием аудиторских фирм с клиентами.

В этой связи, при реформировании взгляда на финансовый контроль и аудит, существенно расширяются границы их влияния. Объектом внутрифирменного финансового контроля аудита должны стать не только данные финансовой отчетности и планов, но и организационные мероприятия, а также экономические и социальные проекты.

На сегодняшний день во ях внутрифирменный финансовый контроль не организован как система, а существует мозаично. В некоторых организациях отсутствует даже положение о системе внутрифирменного контроля, но и даже при ее наличии, зачастую, не регламентированы, либо недостаточно регламентированы основные процедуры контроля. Выполнение контрольных процедур документально не подтверждено, отсутствует периодический мониторинг системы внутрифирменного контроля.

В 2009 году Институт внутренних аудиторов и компания «ERNST & YJUNG» провели совместное исследование в области внутрифирменного контроля и аудита в России. Хотя этот год и был для страны в целом очень сложным, но в области внутрифирменного финансового контроля и аудита выявилось несколько тенденций, позволяющих посмотреть на вопросы эффективности и устойчивости предприятия в долгосрочной перспективе, а также преимущества, который дает компании внутрифирменный аудит [E&Y, 2009].

В исследовании приняли участие руководители подразделений внутрифирменного контроля и аудита и представители высшего руководства различных отраслей, ведущих деятельность на территории Российской Федерации. Причем 59% респондентов являлись не публичными компаниями, а оставшиеся 41% - публичными.

Исследование показало следующее:

- Роль службы внутрифирменного контроля и аудита меняется: теперь в ее функции входит не только оценка контрольных процедур, но и содействие руководству компании в решении задач в области управления рисками и повышения эффективности бизнес-процессов;
- Подразделениям внутреннего контроля необходимо повысить полезный эффект, чтобы снизить растущую неудовлетворенность руководителей организаций результатами деятельности. Количество бизнес-рисков, «закрытых» по результатам внутрифирменных аудиторских проверок, и значимость предоставленных рекомендаций сегодня являются для высшего руководства компаний основными факторами стоимости внутрифирменного аудита;
- Изменение численности персонала подразделений внутрифирменного финансового контроля и аудита за последний год происходило в половине компаний-респондентов. При этом две трети компаний провели сокращение численности, и в одной трети случаев количество сотрудников даже увеличилось;
- В 95% компаний-респондентов подразделения внутрифирменного контроля и аудита имеют централизованную структуру, при этом более чем в половине случаев службы внутреннего аудита являются централизованными и по управлению, и по географическому расположению;
- Руководители служб внутрифирменного аудита делают акцент на развитии коммуникативных навыков аудиторов. Техника эффективного ведения переговоров и разрешения конфликтов, умение грамотно излагать мысли и писать отчеты сегодня так же важны, как навыки выявления и оценки рисков, применения методов анализа данных и совершенствования процедур контроля;
- Существующие технологии и инвестиции в развитие инструментов внутрифирменного финансового контроля и аудита (электронных систем управления аудитом и средств IT для анализа данных) могли бы значительно расширить объем плана деятельности и отдельных проектов в данной области;

- Абсолютное большинство служб внутрифирменного финансового контроля и аудита российских компаний руководствуются в своей деятельности Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита.

Возраст подразделений внутреннего контроля более чем в половине компаний-респондентов составляет от одного года до пяти лет (рис.4.1.).

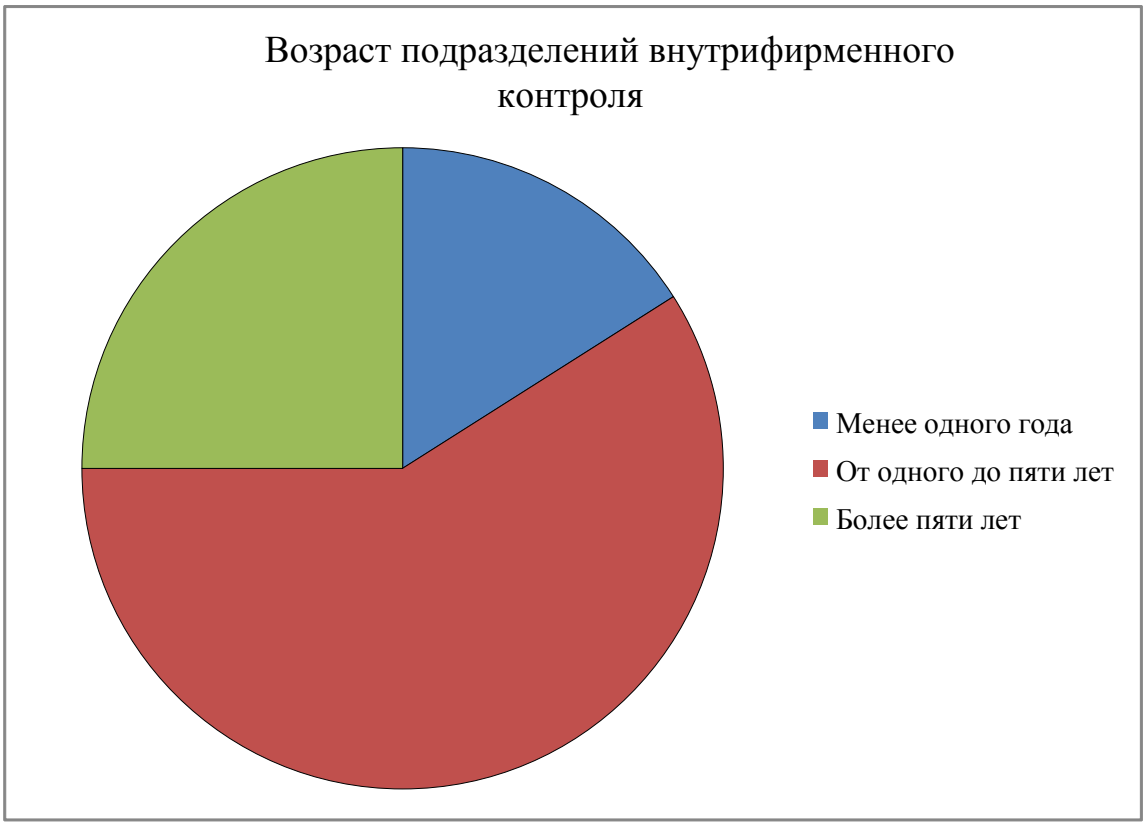


Рис. 4.1. Возраст подразделении внутрифирменного контроля

Наибольшую долю в компаниях составляют специализированные подразделения внутрифирменного аудита (рис.4.2).

В исследовании отмечается также незначительное уменьшение числа компаний, в которых служба внутрифирменного финансового контроля и аудита функционально подотчетна комитету по аудиту совета директоров либо непосредственно совету директоров (44% против 55% в 2007 году).

В каждой пятой компании подразделение внутреннего аудита функционально подотчетно высшему исполнительному органу, еще в одной из пяти компаний - финансовому директору (рис.4.3).

Рис. 4.2. Организационная форма подразделений внутрифирменного контроля и аудита

Рис. 4.3. Административное подчинение подразделений внутрифирменного финансового контроля и аудита

Интересен тот факт, что служба внутрифирменного финансового контроля и аудита каждой пятой компании, участвовавшей в опросе, функционально подотчетна руководителю подразделения внутреннего контроля материнской компании за рубежом. Это объясняется тем, что за последние два года, увеличилась активность зарубежных инвесторов, что привело к приобретению российских активов зарубежными компаниями. Внутрифирменный аудит всегда использовался иностранными инвесторами как один из наиболее действенных механизмов корпоративного управления. Наличие локальной службы внутрифирменного финансового контроля и аудита представляет собой огромное преимущество: местный персонал хорошо разбирается в специфике национального рынка. Это особенно важно при наличии существенных различий в условиях ведения бизнеса в России и странах за рубежом, включая деловую практику, а также законы и нормативные акты. Поэтому неудивительно стремление иностранных владельцев организовать и поддерживать эффективную функцию внутрифирменного контроля и аудита по стандартам, образу и подобию ма-

теринской компании, чему во многом способствует прямое функциональное подчинение подразделения внутреннего аудита дочернего общества головному офису.

По мнению руководителей подразделений внутрифирменного контроля (рис.6) на текущий момент задачи, связанные с совершенствованием системы внутрифирменного финансового контроля (СВФК) очень важны, включая:

Проведение оценки надежности и эффективности СВК (68%)

Мониторинг процесса устранения недостатков СВК (64%)

Разработку рекомендаций по совершенствованию СВК (60%).

Сократилось участие подразделений внутрифирменного финансового контроля и аудита в процессе построения системы управления рисками: с 44% в 2007 году до 14% в 2009 году. При этом в 40% компаний служба внутрифирменного контроля и аудита проводит оценку эффективности процесса управления рисками.

Внутренние аудиторы помогают компаниям в выявлении (44%) и расследовании (26%) фактов мошенничества.

Интересно отметить, что ожидания высшего руководства и мнение руководителей подразделений внутрифирменного финансового контроля и аудита в отношении решаемых задач не всегда совпадают.

Более половины руководителей компаний считают основной задачей внутрифирменного аудита построение системы внутрифирменного финансового контроля. Возможно, в силу этого доля компаний, в которых служба внутрифирменного аудита принимает участие в процессе построения СВФК, практически не изменилась по сравнению с 2007 годом и сейчас составляет 34%. Это не соответствует требованиям Международных профессиональных стандартов внутрифирменного аудита, согласно которым этот вид аудита предоставляет независимые и объективные гарантии и консультации, направленные на совершенствование деятельности организации, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

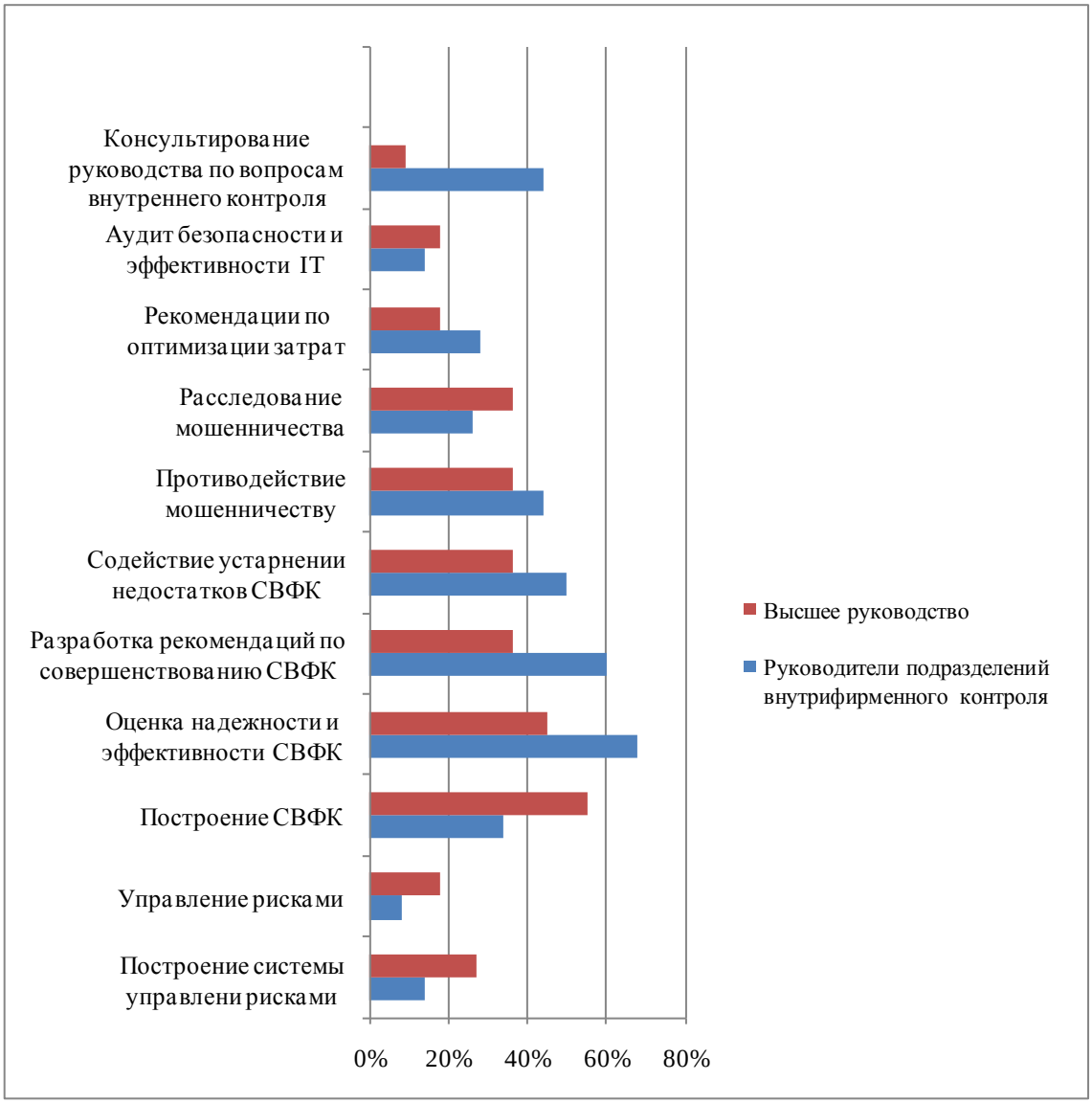


Рис.4.5. Задачи подразделения внутрифирменного аудита

По мнению высшего, руководства, подразделения внутрифирменного аудита должны уделять больше внимания вопросам управления рисками. Несмотря на то, что построение системы управления рисками и их мониторинг являются задачами менеджмента компаний, высшее руководство явно испытывает необходимость в совершенствовании этих процессов и стремится использовать навыки и знания, которыми обладают сотрудники служб внутрифирменного финансового контроля и аудита, для улучшения указанных процессов.

Как выявил опрос использование электронных систем управления аудитом до сих пор является большой редкостью для российских компаний. Как и в 2007 году, лишь в каждой пятой компании подразделение внутреннего аудита применяет специализированные программные продукты. Еще 6% респондентов осуществ-

ляли внедрение IT на момент проведения исследования [E&Y, 2009].

Тем не менее, службы внутреннего аудита начинают осознавать преимущества инструментов, позволяющих повысить эффективность их работы. 61% респондентов планируют внедрить электронную систему управления аудитом в течение ближайшего года или двух лет (рис.4.6).

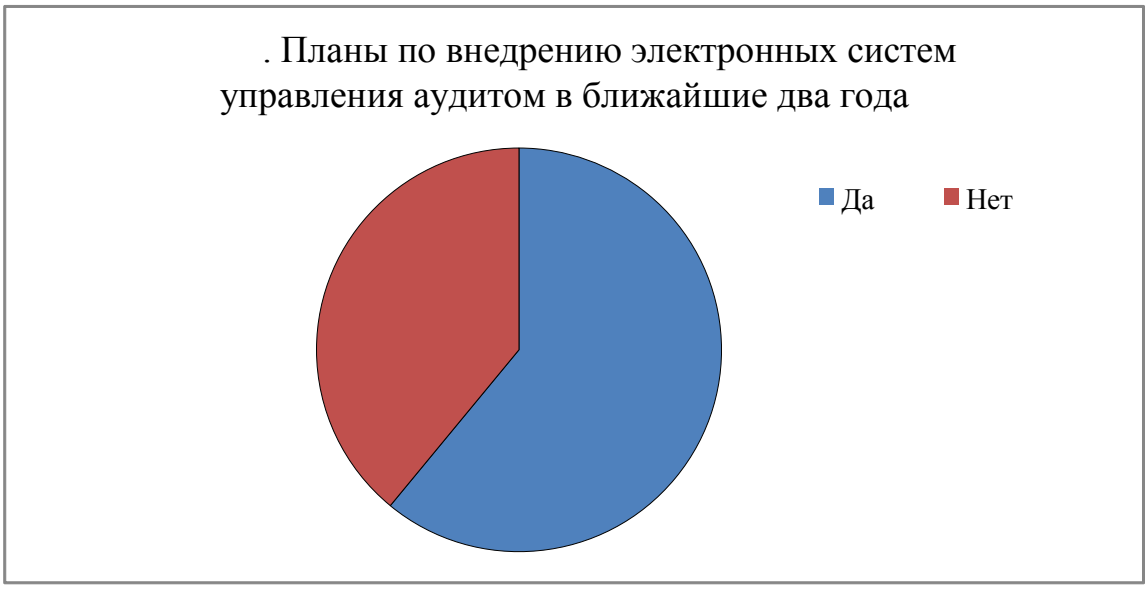


Рис.4.6 Распределение результатов опроса о планировании внедрения электронных систем управления аудитом

Компании с небольшой (менее 10 человек) численностью подразделений внутреннего аудита (73%) не планируют внедрять специализированное программное обеспечение. Еще 13% респондентов не смогут приобрести ИТ в силу ограничений бюджета подразделения внутреннего аудита.

Если говорить об оценке эффективности деятельности в 2007 году абсолютное большинство руководителей компаний, высказавших мнение о деятельности подразделения внутрифирменного аудита, были удовлетворены как объемом (88%), так и качеством (96%) его работы, то в 2009 году мнения разделились: только половина респондентов указали на удовлетворенность работой аудиторов.

Уровнем взаимодействия с руководителями служб внутреннего аудита полностью довольны только 37% представителей высшего руководства, еще 50% удовлетворены частично (рис.4.7).

Рис. 4.7. Удовлетворенность результатами интеграции внутрифирменного аудита

Тем не менее, следует отметить, что как таковой системы внутрифирменного финансового контроля и аудита в Российской действительности не существует. Весь контроль заключается только в составлении бухгалтерской отчетности и редкий выборочный ее контроль независимыми аудиторами в случае проверки. А из этого следует, что возможно искажение данных в отчетности, которое может быть связано с неточностью в обработке исходных отчетных документов, некорректно выстроенными бизнес-процессами предприятия, недобросовестным поведением персонала организации.

Поэтому возникает предложение для увеличения эффективности управленческих решений, а также снижения риска принятия ошибочных решений постепенно внедрять систему внутрифирменного финансового контроля повышения достоверности управленческой и бухгалтерской отчетности.

На современном этапе развития экономики Российской Федерации происходит качественное изменение понимания вопроса об организации внутрифирменного финансового контроля внутри отдельно взятого предприятия. Для многих российских компаний построение системы внутреннего контроля стало обязательным требованием, определяемым рядом нормативных документов. Так, статьей 19 закона « О бухгалтерском учете» предписывается

с 2014 года каждому экономическому субъекту осуществлять внутренний контроль фактов хозяйственной жизни, а для организаций, подлежащих обязательному аудиту, - внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности. В декабре 2014 года министерство финансов опубликовало материалы по организации системы внутреннего контроля, в котором описываются его процедуры, цели и элементы.

Отправной точкой при разработке рекомендаций Минфина, явилась доктрина COSO, которая, напомним, состоит из следующих базовых определений:

- Внутрифирменный контроль представляет собой процесс. В то же время он является не самоцелью, а средством достижения поставленной задачи;
- Внутрифирменный контроль зависит от персонала;
- Внутрифирменный контроль дает руководству фирмы достаточную уверенность, но не гарантирует защиту;
- Внутрифирменный контроль направлен на достижение целей в одной или нескольких отдельных, но пересекающихся категориях.

В системе внутрифирменного финансового контроля компания заинтересована в первую очередь для управления эффективностью работы подразделений. Вот пять основные проблем, которые может помочь решить система внутрифирменного финансового контроля в компании:

- обеспечение необходимой надежности и достаточной достоверности финансово-хозяйственной информации;
- защита активов и собственности компании;
- высокоэффективное использование всех ресурсов организации;
- обеспечение выполняемых работ существующим на предприятии политикам, процедурам и регламентам;
- помощь управляющим компании в достижении целей и задач, стоящих перед организацией.

Построение системы внутрифирменного финансового контроля основывается на определении наиболее существенных рисках, которые могут также повлечь за собой финансовые издержки, разработке контрольных процедур, а также может возникнуть необходимость в создании системы тестирования эффективности этих процедур.

Можно условно поделить весь процесс внедрения системы внутрифирменного финансового контроля на три этапа (рис.4.9):

- определение основных направлений подконтрольной внутрифирменному финансовому контролю деятельности;
- описание бизнес-процессов;
- тестирование качества системы внутрифирменного финансового контроля.

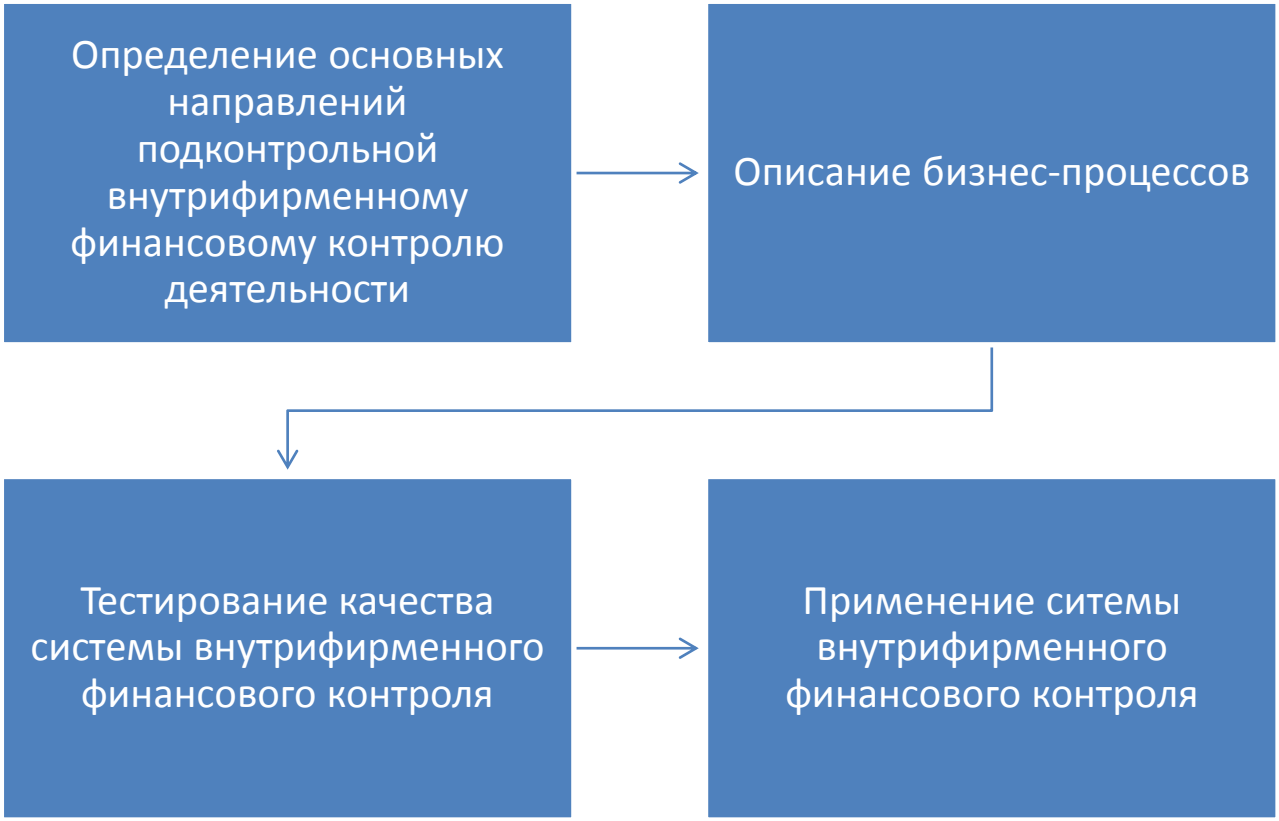


Рис.4.8. Схема процесса внедрения внутрифирменного финансового контроля на предприятии

Этап 1. Определение основных направлений подконтрольной внутрифирменному финансовому контролю деятельности.

Внедрение системы внутрифирменного финансового контроля следует начать с выявления таких подразделений и направлений деятельности, для которых будут вырабатываться контрольные процедуры. Использование контрольных процедур во всех подразделениях и направлениях деятельности организации может привести к тому, что реализация подобного проекта потре-

бует значительных затрат, большая часть которых не сможет окупиться. Зачастую, система внутрифирменного финансового контроля используется в отделах снабжения, на производстве, при осуществлении строительно-монтажных работ, а также в бухгалтерии, то есть в тех структурных единицах, которые напрямую связаны с формированием отчетности, управлением денежными и товарно-материальными потоками на предприятии. Перечень направлений деятельности организации, для которых будут использованы контрольные процедуры, определяется путем их экспертной оценки. В качестве таких экспертов могут стать руководители структурных подразделений или руководитель данной организации, то есть та часть управленческого персонала, которая обладает опытом и знанием бизнес-процессов, в большей степени подверженных различным рискам.

После того как определена область системы внутрифирменного финансового контроля, составляется календарный график работ и создается группа по разработке методики контроля. В ее состав также дополнительно включается внутренний аудитор, а также привлекаются в качестве экспертов руководители тех структурных отделов компании, для которых разрабатываются процедуры внутрифирменного контроля.

Типовыми направлениями внутрифирменного финансового контроля являются следующие процессы:

1) Процесс составления и проверки сметных расчетов и их жесткий контроль с целью повышения их достоверности. В противном случае если организация рассчитает низкую сметную стоимость выполнения работ, то она может понести значительные потери при выявлении превышения фактических затрат над запланированными;

2) Процесс закупки оборудования, а также строительных и горюче-смазочных и прочих материалов с целью выявления перерасхода денежных средств или закупки некачественных материалов и предъявление их к оплате как высококачественные;

3) Процесс списания материалов и оборудования с целью выявления их неправомерного списания и контроля расходования денежных средств, вложенных в них. Это позволит сократить затраты на закупку новых материалов и оборудования;

4) Процесс подтверждения факты выполненных работ с целью выявления невыполненных или частично невыполненных работ, но предъявленных к оплате;

5) Процесс своевременной подачи документов подтверждающих факт выполненных работ Заказчику работ с целью своевременного получения оборотных денежных средств, необходимых предприятию для непрерывного процесса производства работ.

Этап 2. Описание бизнес-процессов.

Для построения достаточно эффективной системы внутрифирменного финансового контроля, нет необходимости описывать все бизнес-процессы подразделений, отобранных для внедрения контрольных процедур. В этой ситуации система внутрифирменного финансового контроля будет неоправданно громоздкой и плохо управляемой. Для выбора ограниченного состава бизнес-процессов следует определить наиболее существенные. Таковыми могут быть являются счета бухгалтерского или управленческого учета, искажение информации в которых может дать менеджменту компании или потенциальным инвесторам сделать не правильные выводы. Кроме того, такими могут стать счета бухгалтерского учета, оборот за период по которым составит более 10% по отношению к выручке компании. Для определения существенности счетов также могут использоваться экспертные оценки. К примеру, деятельность компании зависит от количества используемых ею патентов и лицензий, стоимость которых не превышает 5% величины баланса. Тем не менее, счета учета патентов и лицензий будут классифицированы как существенные, так как от эффективности контроля за этими активами будут зависеть результаты работы предприятия. [Шматалюк А. Коптелов А. 2006].

Существенными могут быть не только счета, но и предварительные сметные расчеты (например, для строительно-монтажных организаций), которые позволяют рассчитать предварительную стоимость работ, на основании которой выставляется заявка на участие в конкурсе за получение подряда (рис.4.9.)

Основная задача, которая подлежит решению в ходе описания бизнес-процессов, - это наглядное изображение всех видов работ, выполняемых сотрудниками структурных подразделений, для того чтобы в будущем с помощью этих данных можно было бы выявить участки, связанные с опасностью возникновения некорректной информации или существенных финансовых издержек.

Одной из насущных проблем, с которыми можно столкнуться при организации системы внутрифирменного финансового контроля - это отсутствие или не очень внятное содержание внутренних стандартов и регламентов. Тогда первой задачей работников может быть разработка системы внутрифирменных положений, после утверждения которых станут понятны основные параметры, по которым будет организована работа специалистов по организации внутрифирменного финансового контроля. Такими положениями могут быть: положение о внутрифирменном документообороте, положение о внутрифирменной системе бюджетирования, учетная политика, независимо друг от друга и для бухгалтерского и для управленческого учета, положение о представлении периодической финансово-хозяйственной отчетности совету директоров, положение о внутрифирменном финансовом контроле компании и т.п.

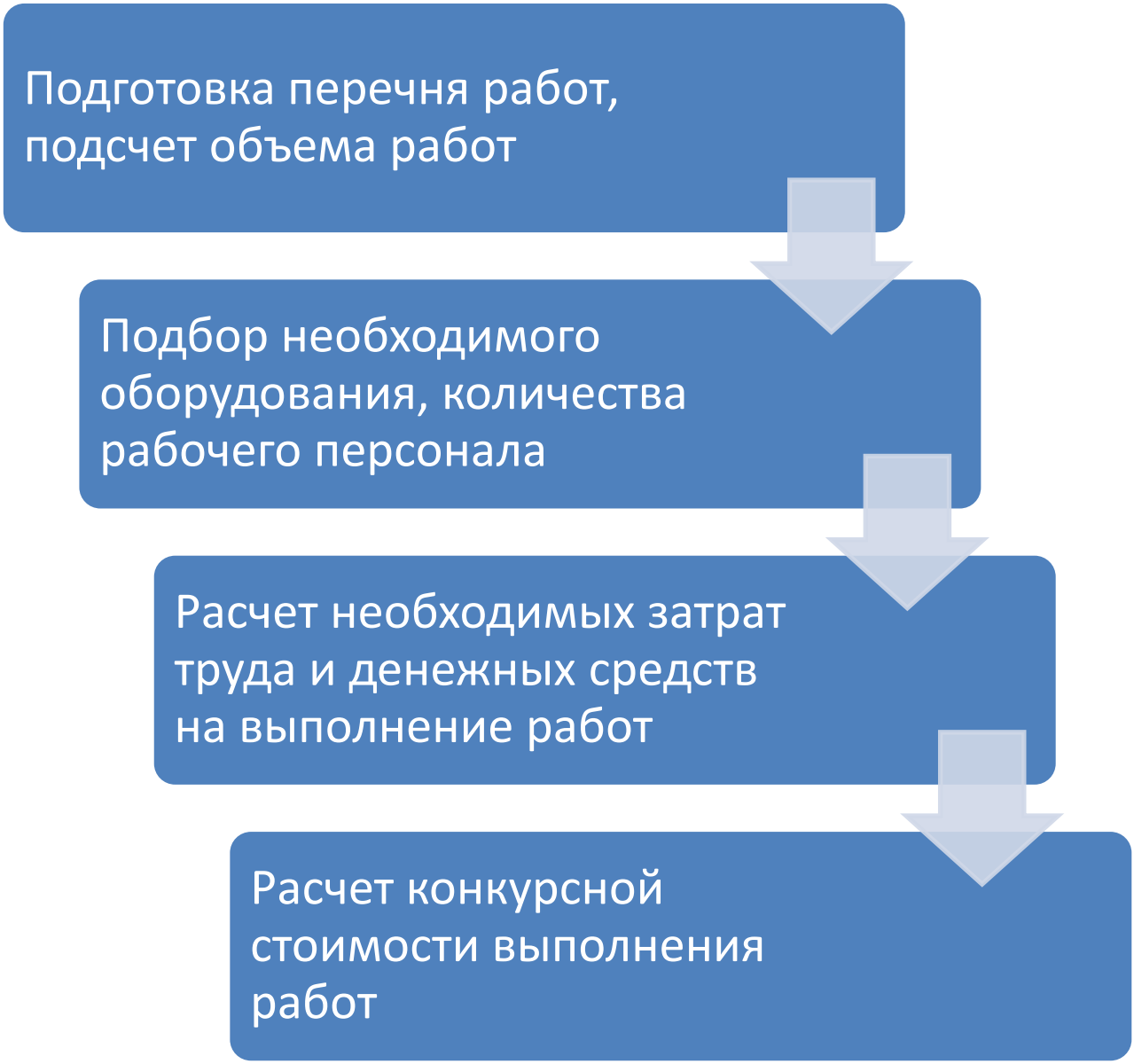


Рис. 4. 9. Описание бизнес-процесса «Предварительный расчет стоимости работ»

Примерное Положение о внутрифирменном финансовом контроле Общества с ограниченной ответственностью «Х» приведено в Приложении 6.

Методические положения по организации и проведению контрольных процедур по всем составляющим денежного потока организации могут показать вопросы проверки системы показателей и элементов комплекса внутрифирменного финансового управления[38], представленных на рис. 4.10.

[38] Ронжина М. Предпосылки модификации системы внутрифирменного финансового контроля в производственных компаниях // Аудит и финансовый анализ. – 2009. - №2.

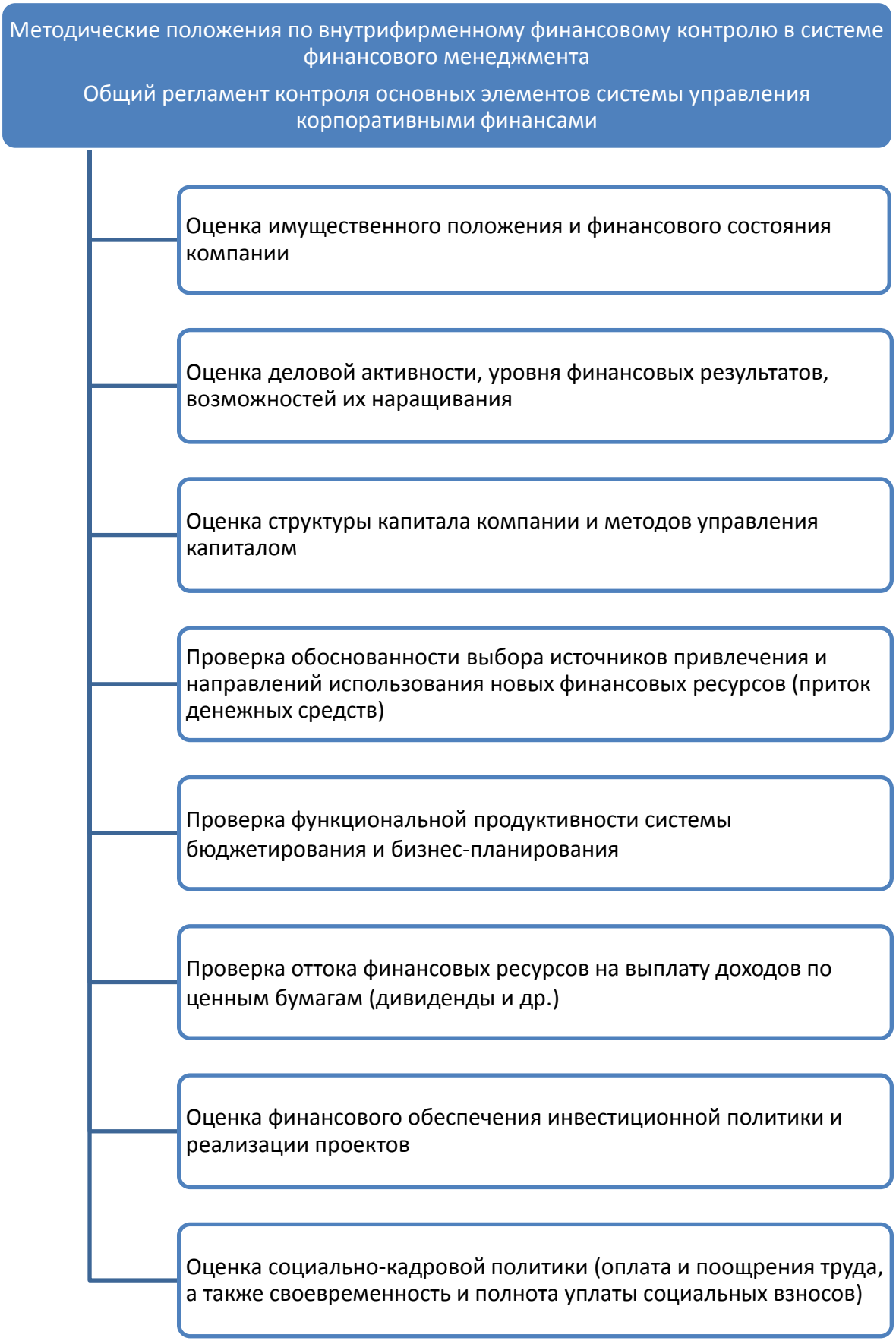


Рис.4.10. Состав совокупных пообъектных блоков внутрифирменного финансового контроля

Прозрачная и грамотная система менеджмента, и прямая подотчетность специалиста по организации внутрифирменного финансового контроля руководителю организации позволяют иметь своевременную и достоверную информационную сводку о соответствии деятельности предприятия действующим положениям и стандартам и редактировать действия управляющих в случае расхождения с ними.

Этап 3. Тестирование качества системы внутрифирменного финансового контроля.

Грамотно выстроенная система внутрифирменного финансового контроля предполагает тестирование качества выявленных контрольных процедур и оценку их деятельности. Тестирование системы внутрифирменного финансового контроля проводится по двум основным направлениям (рис.4.11):

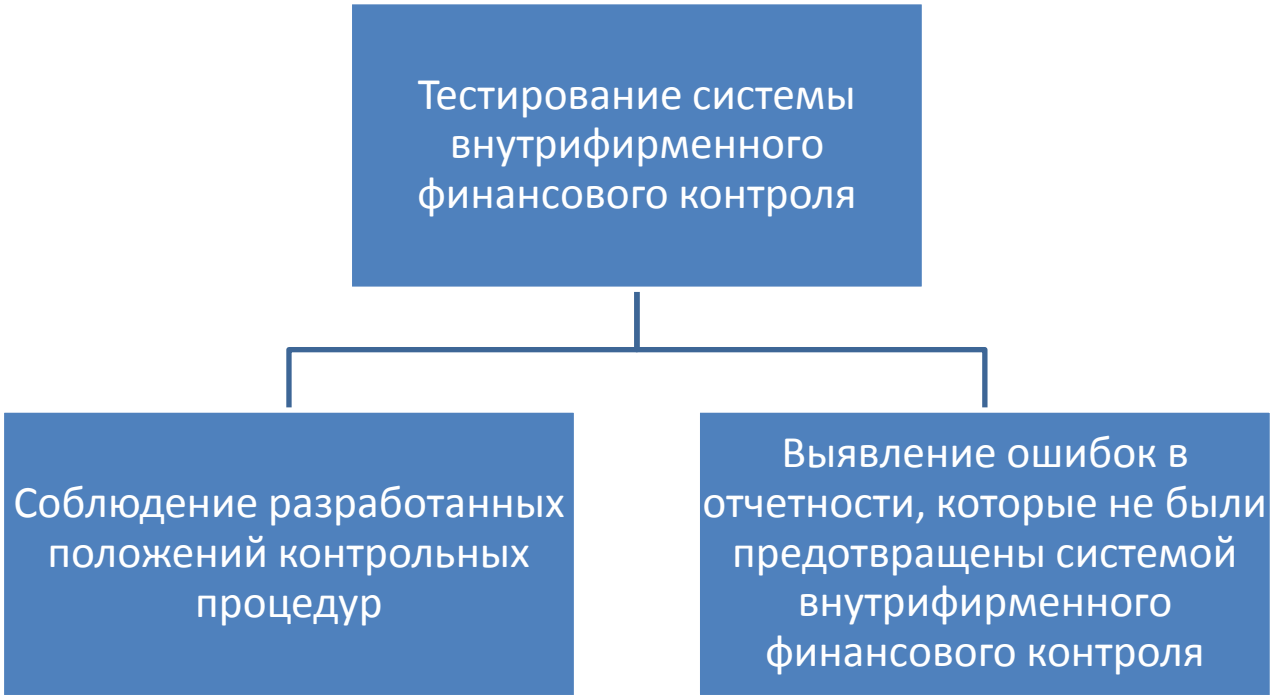


Рис. 4.11. Основные направления тестирования системы внутрифирменного финансового контроля.

- соблюдение разработанных положений контрольных процедур;

- выявление ошибок в отчетности, которые не были предотвращены системой внутрифирменного финансового контроля.

Соблюдение разработанных положений оценивается путем выборочной проверки отчетных документов, в которых должен быть показан факт внутрифирменного финансового контроля. К примеру, по некоторым платежным поручениям проверяется присутствие правильно оформленных и завизированных листов для согласования. Это поможет исключить риск неправомерного вывода денежных средств с расчетного счета предприятия, что даст ощутимый эффект при возникновении потребности в оборотных средствах предприятия. А также выявить ошибки в ходе независимого аудита финансовой отчетности и первичной документации.

Как показывает практика, в течение первого полугодия с момента внедрения системы внутрифирменного финансового контроля на предприятии необходимо ежемесячное тестирование процедур контроля. Это позволяет исключить ошибки, допущенные при разработке. В дальнейшем тестирование системы достаточно проводить раз в полгода.

Современные методы внутрифирменного финансового контроля.

Изначально внутрифирменный финансовый контроль, как и внутрифирменный аудит, направлен как на выявление всех факторов, обеспечивающих устойчивое положение и работу предприятия на своем рынке в недалеком будущем так и на эффективность и законности вместе с целесообразностью всех хозяйственных операций предприятия с достоверным отражением их в документах бухгалтерского учета.

Однако, на современном этапе развития предпринимательства в РФ внутрифирменный финансовый контроль и аудит должны быть направлены на увеличение рыночной капитализации предприятия, что означает рост доходов собственников и рост дивидендных выплат акционерам и пайщикам за счет минимизации всех возможных финансовых потерь, связанных с просчетами руководства и ошибками в бухгалтерской документации. Что даст прирост нераспределенной прибыли, способствующий повышению рыночной стоимости фирмы.

Кроме того, не следует забывать, что эффективная предпринимательская деятельность предполагает предвидение рисков и стремление снизить их до возможно более низкого уровня. Для этого необходим постоянный контроль со стороны менеджмента компании за деятельностью работников и всего предприятия в целом. Можно сказать, что внутрифирменный финансовый контроль является эффективным инструментом снижения рисков.

Отдельное место в системе внутрифирменного финансового контроля занимает внутрифирменный аудит. В современных условиях ведения бизнеса он играет роль «обратной связи», которая делает систему внутрифирменного финансового контроля более устойчивой к происходящим изменениям, и в тоже время, позволяет адаптироваться к ним.

В настоящее время снова приобретают популярность инициативные (тематические) проверки, так как заинтересованные стороны все чаще хотят разобраться с выводами и оценками, полученными в ходе проверок. В связи с чем выявлена необходимость доработки форм и содержания отчетности службы внутреннего контроля в части представления обнаруженных рисков организации и дополнение отчетности анализом выявленных тенденций.

Такие проверки проводятся с учетом специфики отрасли, организационной структуры компании, жизненного цикла бизнеса и корпоративной стратегии.

Аудиторские проверки, посвященные определенным вопросам, являются еще одним инструментом внутрифирменного аудита. С его помощью служба внутреннего аудита может доказать свою полезность для бизнеса, путем предоставления возможных решений стратегически важных задач. Данные проверки могут планироваться заранее в связи со стратегией организации или же проводиться при необходимости для решения конкретных задач. Эти задачи могут быть обусловлены потребностями бизнеса или связаны с произошедшими в течение года непредвиденными событиями. Такие проверки сочетают в себе элементы предоставления гарантий и консультирования.

В то время как итоги проведенного «ERNST & YJUNG» исследования подтверждают, что в мировой практике будущее для службы внутреннего аудита уже наступило, следует отметить, что для большинства российских компаний задача построения системы внутрифирменного финансового контроля и аудита является совершенно новой. Весь контроль до настоящего времени заключался только в составлении бухгалтерской отчетности и редкий

выборочный ее контроль независимыми аудиторами в случае проверки. А из этого следует, что возможно искажение данных в отчетности, которое может быть связано с неточностью в обработке исходных отчетных документов, некорректно выстроенными бизнес-процессами предприятия, недобросовестным поведением персонала организации.

В системе внутрифирменного финансового контроля компания заинтересована в первую очередь для управления эффективностью работы подразделений. Вот пять основные проблем, которые может помочь решить система внутрифирменного финансового контроля в компании:

- обеспечение необходимой надежности и достаточной достоверности финансово-хозяйственной информации;
- защита активов и собственности компании;
- высокоэффективное использование всех ресурсов организации;
- обеспечение выполняемых работ существующим на предприятии политикам, процедурам и регламентам;
- помощь управляющим компании в достижении целей и задач, стоящих перед организацией.

Построение системы внутрифирменного финансового контроля основывается на определении наиболее существенных рисках, которые могут также повлечь за собой финансовые издержки, разработке контрольных процедур, а также может возникнуть необходимость в создании системы тестирования эффективности этих процедур. В связи с тем, что система финансового внутреннего контроля опирается на анализ принятых руководством и сотрудниками решений, роль контролера в повышении эффективности управления организацией ограничивается выявлением ошибок и созданием условий по предупреждению повторных нарушений. Для того, чтобы система внутреннего финансового контроля смогла внести действенный вклад в достижение стратегических целей компании, целесообразно рассмотреть возможность интеграции с системой финансового контроллинга. Под финансовым контроллингом принято понимать ориентированную на достижение стратегических целей систему информационно-аналитического и методического обеспечения процесса финансового планирования, контроля и анализа финансовых решений.

Задачей финансового контроллинга является не только выявление данных, свидетельствующих об отклонении от стратегии, но и в разработке предложений по улучшению ситуации. Внедрение инструментов контроллинга в практику финансового контроля позволяет создать комплексную систему внутренних контрольных механизмов , предусматривающих возможность оперативного реагирования на изменяющуюся среду, построение системы управленческого учета, бюджетирования, сбалансированной системы показателей. Остановимся на отдельных инструментах финансового контроллинга, получивших в последнее время признание российских финансовых директоров. Так, на ежегодных конференциях « Контроллинг: от финансовой отчетности к управлению компанией» финансовыми директорами и руководителями служб контроллинга наиболее актуальными были признаны задачи совершенствования управленческой отчетности и повышение эффективности процедур бюджетирования, а также применение процессного подхода к управлению затратами.

Формирование управленческой отчетности является инструментом интерпретации отклонений от целей, анализа бюджетов , поэтому требования к достоверности, оперативности и целесообразности показателей, рассчитываемых на ее основе, постоянно растут. Наряду контролем за достижением основных KPI, таких как маржинальный доход, экономическая добавленная стоимость и прибыль до уплаты процентов, налогов и амортизации, компании серьезное внимание уделяют поиску специфических для конкретного бизнес-направления показателей и обоснованию их целевых значений. Предварительный анализ достижения целевых показателей базируется в ряде случаев на сценарном подходе, когда выстраиваются различные варианты исполнения бюджетов и корректируются показатели в зависимости от вероятных изменений внешней и внутренней среды. Также интерес представляет опыт компаний, использующих для прогнозных расчетов систему рейтингов на основе динамики оборотов и рентабельности, бенчмаркинга. Таким образом, система управленческих показателей дает возможность контролировать финансовые показатели по каналам, сегментам , проектам, юридическим лицам , капитальным расходам. Контроль выполнения бюджетных показателей по расходам компании становится более эффективным, когда охватывает не только анализ фактических данных, но и предусматривает утверждение соответствующей процедуры утверждения договоров.

Кроме этого, финансовыми директорами отмечается положительная роль системы нормирования, использования проверочных матриц , единой справочной базы по нормируемым затратам, процессно - ориентированное калькулирование себестоимости, позволяющее выстроить аналитическую модель оценки влияния отдельных видов деятельности на уровень расходов.

Таким образом, можно сделать вывод, что в российских компаниях в последние годы активизировался поиск и внедрение инструментов внутреннего финансового контроля, интегрированного с современными методами контроллинга, нацеленных на рост стоимости компаний.

Заключение

Управление рисками, сопровождающих текущую деятельность и развитие компании в современной бизнес-среде приобретает достаточно высокую значимость. Это определяется и общемировой тенденцией нарастания внешних рисков, и спецификой российской экономики - жесткой конкуренцией в одних сферах деятельности в сочетании с монополизацией в других, высоким уровнем инфляции, неэффективным налоговым законодательством, низким качеством менеджмента и непрозрачностью деятельности компаний, а также отраслевыми особенностями, такими как высокий операционный риск, высокая капиталоемкость бизнеса, сезонностью и др.

Несмотря на повышенный уровень рискового фона отечественных компаний, действующая практика внутрифирменного управления рисками и контроля в большинстве из них не способствует повышению уровня их инвестиционной привлекательности.

Создание эффективной системы управления рисками компании требует решения целого спектра задач – от полноты идентифицированных рисков, методов их оценки и инструментов снижения, организационного и информационного обеспечения, до разработки наиболее сложных проблем комплексного управления рисками - стандартизации процедур риск-менеджмента, качественной интеграции риск-менеджмента в общую систему управления компанией. Инвестор, выбирая компанию, преследует цели сохранения и приумножения своего благосостояния, соизмеримо с уровнем своего риск аппетита, поэтому предварительная оценка эффективности риск менеджмента компании и их влияние на инвестиционную привлекательность по критериям, которые используют стейкхолдеры, чрезвычайно важна.

Риск менеджмент имеет сравнительно недолгую историю, за время которой он преобразился из единичных элементов управления специфическим риском в полноценное направление корпоративного управления, подтвержденное существенной теоретической базой. Дальнейшее развитие науки управления рисками заключается в разработке систем оценки эффективности осуществляемых мероприятий и интеграции дублирующих функций корпоративного управления, таких как контроль, управление рисками и комплаенс в единую модель, позволяющую не обременять компанию излишней бюрократизацией, а высвобождать ресурсы и возможности на реализацию потенциала развития фирмы. Предлагаемый авторами инструментарий оценки эффективности управления рисками и внутрифирменного контроля позволит сформировать представление о риск менеджменте как о комплексном механизме защиты интересов инвесторов и позволит сделать выводы и перспективности сотрудничества с выбранной фирмой.

Список литературы

1. Aabo T., Fraser J., Simkins B. 2005 The Rise and Evolution of the Chief Risk Officer: Enterprise Risk Management at Hydro One.Journal of Applied Corporate Finance— №17 — pp. 62-75.
2. Adizes, I. 1979. Organizational passages - diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. Organizational dynamics, 8(1), pp.3-25.
3. Altman E., Roggi O. 2013..Managing and Measuring Risk. Measuring and Managing Risk, edited by E. Altman and O. Roggi, World Scientific Press, 499 pp.
4. Andersen TJ 2009 Effective risk management outcomes: Exploring effects of innovation and captal structure. Journal of Strategy and Management, 2(4), 352-379 p.
5. Anthony Tarantino (2008-02-25), Governance, Risk, and Compliance Handbook,
6. Arcot Sridhar – профессор факультета Финансов Высшей Школы экономических и коммерческих наук, Франция (ESSEC Business School)
7. AS/NZS 4360:2004: Risk Management Standard. Standards Australia and Standards New Zealand. 1995.
8. Aswath Damodaran. Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications. –2007. –P. 5-7.
9. Barton T., Shenkir W. Walker P. 2011.Improving Board Risk Oversight. Through Best Practices. Institute of Internal Auditors Research Foundation. 81 p.
10. Basova M., Michelsky A. 2011, Risk Management KPIs: Efficiency Tool or Formality? <http://www.ermsymposium.org/2011/index.php>. viewed: 10.07.2014
11. Baxter R.; Bedard J. C.; Hoitash R.; Yezegel A. 2003 Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis// Contemporary Accounting Research; Winter 2013, Vol. 30 Issue 4, p. 1264
12. BCS – Trade ideas for all types of investor / Russian Oil & Gas. – 2013. – 27 с.

13. Beasley, M., Pagach, D., Warr, R. 2008. Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. Journal of Accounting Auditing and Finance, 23, 311.
14. Bhasa M.P. Global Corporate Governace: Debates and challenges. Corporate Governance, 4(2), 8-9, 2004
15. Boland L.A. Criticizing positive accounting theory / L.A. Boland, I.M. Gordon // Contemporary Accounting Research. 1992. Vol. 9, N 1.,стр. 166..
16. Brown B., 2008 Enterprise risk management. <www.resources-usa.com> viewed: 01.11.2010
17. Brown B., 2008, Enterprise risk management. Date Views 01.11.2010 www. resources-usa.com.
18. Bruno Valentina - «На бумаге, но не в сознании: Анализ Корпоративного Управления в Великобритании» (In Letter but not in Spirit: An Analysis of Corporate Governance in the UK), май 2006 г., 73 стр., статья в электронной версии
19. BS 31100:2008 [сайт]. URL: http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030191339
20. Carol T., Webb Mark. 2001.The Risk Factor: How to Make Risk Management Work for you in Strategic Planning and Enterprise. Harrogate, UK: Take this Books
21. Chapman C., Ward S. 2004. Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects// International Journal of Project Management22(2004)619–632
22. Corporate risk management 2012. Edited by Donald H. Chew.Columbia University Press. Kindle Edition.
23. COSO ERM – Integrated Framework 2004 URL http://www.coso.org/-ERM.htm
24. Damodaran A. 2007.Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications. —P. 5-7.
25. Damodaran Online <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> viewed: 12.08.2014
26. David Otley, Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, 1999
27. Denise Vu Broady, Holly A. Roland (2008-04-25), "The ABCs of GRC", SAP GRC For Dummies
28. Des Jardins J.R., McCall J.J., Contemporary Issues in business ethics (5th ed.), Belmont :Wadsworth/Thomson, 2005, pp.6-7
29. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) [сайт]. URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:01:EN:HTML

30. E&Y. Maximizing value from your lines of defense A pragmatic approach to establishing and optimizing your LOD model. Insights on governance, risk and compliance, December 2013. ey.com/GRCinsights
31. ERNST & YOUNG. Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России, 2009.
32. ERNST&YOUNG: Будущее службы внутреннего аудита решается сегодня: преобразование рисков в результаты повысит ее значение. Понимание ключевых бизнес рисков. – декабрь 2012.
33. 32. ERNST&YOUNG: Раскрытие потенциала внутреннего аудита на фоне меняющихся потребностей бизнеса. Управление ресурсами внутреннего аудита, 2013г.
34. Eugene F. Fama and Michael C. Jensen , Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, Vol. 26, No. 2, Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution (Jun., 1983), pp. 301-325
35. ERNST & YOUNG. Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России, 2009.
36. FERMA Risk Management Standard [сайт]. URL: http://www.ferma.eu/risk-management/standards/risk-management-standard
37. Funktsional'naya skhema sistemy strategicheskogo upravleniya riskom predpriyatiya aviatsionno-promyshlennogo kompleksa na osnove stoimostnogo podkhoda. < http://www.mai.ru/science/trudy/published.php?ID=24289>, viewed: 10.07.2014
38. Gustavo Grullon, George Kanatas, James P. Weston Advertising, Attention, and Stock Returns, Rev. Financ. Stud. (2004) 17 (2): 439-461.,
39. Handley-Schachler, M., Juleff, L., and Paton, C., Corporate governance in the financial services sector, Corporate Governance, 2007, 7(5):623-634.
40. Herbert A. Simon Carnegie Mellon University Organizations and Markets, Carnegie Mellon University, 1995
41. Hilson D. and R. Murray-Webster. 2005. Understanding and Managing Risk Attitude. IMLTypographers, Birkenhead, Merseyside and Printed in Great Britain by MPG Books Ltd. Bodmin, Cornwall
42. House Linacre, Jordan c. Hill, The professional handbook of financial risk management. Reed Education and Professional Publishing LTD. 2000
43. Hoyt R., Liebenberg A. 2006The value of enterprise risk management: Evidence from the U.S. insurance industry//University of Georgia. Working paper.
44. Hull John C. Risk management and financial institution. Pearson Education Inc. 2007.
45. Ian Langfield-Smith, Management accounting: information for creating and managing value, 6th ed. 2011

46. IEC 31010 2009 Risk Management - Risk Assessment Techniques. International Organization for Standardization
47. IEC 31010: Risk Management - Risk Assessment Techniques. International Organization for Standardization. 2009.
48. Ingley C., van der Walt 2008 Do Board Processes Influence Director and Board Performance // Corporate Governance: An International Review. 2005. Vol. 13. No. 5. P. 632-653.
49. IOSCO // SURVEY ON INTERNAL CONTROL REQUIREMENTS FOR ISSUERS; December 2006, URL https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD229.pdf
50. ISO 14001:2004 Environmental management systems - Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization. 2004.
51. ISO 15489-1:2001 Information and documentation - Records management. Part 1: General. International Organization for Standardization. 2001.
52. ISO 31000 – Risk Management (2009) <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm > viewed 12.08.2014
53. ISO 31000: Principles and Guidelines on Implementation. International Organization for Standardization. 2009.
54. ISO 9001:2008: Quality management systems - Requirements. International Organization for Standardization. 2008.
55. ISO/IEC 73: Risk Management - Vocabulary. 2009 International Organization for Standardization.
56. J. W. Meyer & B. Rowan, Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83 (1977), 340-63.
57. Jaspal S. (2011), Metrics to Measure Risk Management Strategy Effectiveness <http://soniajaspal.wordpress.com/> viewed: 10.07.2014
58. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure // Journ. Financial Econ. 1976. Oct. P. 305-360.
59. Katzenbach J., Smith D. 2006.The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. HarperBusiness - 352 pp.
60. Kloman H.Felix. (1992) Rethinking Risk Management// The Geneva Papers on Risk and Insurance. 17. №64 pp. 299-313
61. Leibenstein H. 1966 Allocative Efficiency vs."X-Efficiency. The American Economic Review, Vol.56,No.3. pp.392-415.
62. Lester, D., Parnell, J. and Carraher, S. 2003. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. International Journal of Organizational Analysis, 11(4), p.339-354.
63. Leuz Ch., Triantis A., Wang T. Why Do Firms Go Dark? Causes and Economic Consequences of Voluntary SEC Deregistrations. University of Maryland. Robert H. Smith School. Research Paper No. RHS 06-045. March 2008.

64. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal
65. Lewis, V. and Churchill, N. 1983. The five stages of small business growth. Harvard business review, 61(3), pp.30-50.
66. M. de Haas, J.A. Algera, Demonstrating the effect of the strategic dialogue : participation in designing the management control system, Management Accounting Research, Vol. 13(2002), No. 1, p. 41-69
67. MacDonald C., Whellams M. 2007. "Greenwashing," Encyclopedia of Business Ethics and Society. Sage.
68. MacDonald Ch. (2011) Ethics & Economics 3: Efficiency. <http://businessethicsblog.com/2011/07/21/ethics-economics-3-efficiency/> viewed: 10.12.2014
69. Management Processes 2007//Risk Management — №11 — pp. 21-25.
70. Managing and Measuring Risk. Emerging Global Standards and Regulations After the Financial Crisis. 2013. World Scientific Series in Finance: Volume 5. Edited by: Oliviero Roggi, Edward I Altman. World Scientific Publishing Co Pte Ltd. - 520 pp.
71. Markowits Harry M. Portfolio Selection // Journal of Finance. 1952. 7. № 1 pp. 71-91
72. Mbuya John C. Risk Management Fundamentals // ARMS. 2009. pp 6-16
73. Mehenna Yakhou, Vernon P. Dorweiler, (2004) Dual reforms: Accounting and corporate governance, Managerial Auditing Journal, Vol. 19 Iss: 3, pp.361 - 377
74. Merna T, Al-Thani F. 2008. Corporate Risk Management. Wiley. 440 pp
75. Michael C. Jensen, William H. Meckling Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure,
76. Michael Power, The nature of risk: The risk management of everything, Balance Sheet, Vol. 12 Iss: 5, 2004, pp.19 - 28
77. Miller, D. and Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. Management science, 30(10), pp.1161-1183.
78. Minsky S. (2012) How to Measure your Enterprise Risk Management Effectiveness// <URL: http://www.logicmanager.com/erm-software/2012/01/03/how-to-measure-your-enterprise-risk-management-effectiveness/> viewed: 05.03.2014
79. Monahan G. Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives (Wiley and SAS Business Series).
80. NASDAQ Listing rules [сайт]. URL: http://nasdaq.cchwallstreet.com/NASDAQTools/PlatformViewer.asp?selectednode=chp_1_1_4_3&manual=%2Fnasdaq%2Fmain%2Fnasdaq-equityrules%2F

81. NASDAQ Stock Market Rules [сайт]. URL: http://nasdaq.cchwallstreet.com/
82. Netter J., Poulsen A., Stegemoller M., The rise of corporate governance in corporate control research, Journal of Corporate Finance, 2009,15, 1-9,
83. OCEG Red Book 2.1 [сайт]. URL: http://www.oceg.org/resources/grc-capability-model-red-book
84. P. J. DiMaggio & W. Powell, "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", American Sociological Review, 48 (1983), 147-60.
85. Pareto V. 1897, The New Theories of Economics //Journal of Political Economy. - Vol. 5, No. 4 , pp. 485-502
86. PCAOB, 2007, p. 403 – 406.
87. Power, M. (2007) “Organized uncertainty: Designing a world of risk management”, New York: Oxford University Press
88. Risk Management Standard 2002. AIRMIC, ALARM, IRM.
89. Robert Simons, Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research Lancaster University Management Accounting Research, Vol 10, No 4, December 1999
90. Ronald L. Meier, 2000,Integrating Enterprise-Wide Risk Management Concepts into Industrial Technology Curricula. Journal of Industrial Technology. Volume 16, Number 4. pp. 2-15,
91. RusRisk, (2008), Status and development of corporate risk management in Russia. <http://rrms.ru/upload/common/doc/briefing_issledovaniya.pdf > viewed 12.08.2014
92. Say on Pay: Six Years on – Lessons from the UK Experience. London, 2009.
93. Segal S. 2011. Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management. Wiley . 427 p
94. Shimko D. and others. 2013. Approaches to Enterprise Risk Management (QFINANCE Key Concepts). 260 p.
95. Shirokova G.V. 2007 Zhiznennyy tsikl organizatsii: empiricheskiye issledovaniya i teoreticheskiye podkhody. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta Vol5, №3, pp.85–90
96. Silveira, P., Rodriguez, C., Birukou, A., Casati, F., Daniel, F., D'Andrea, V., Worledge & C., Zouhair, T. (2012), Aiding Compliance Governance in Service-Based Business Processes, IGI Global, pp. 524–548, retrieved 2013-04-06
97. Skokov R. 2012 Etika effektivnosti na rynkakh addiktivnykh tovarov.Vestn. Volgogr. gos. universiteta. Ser. 3, Ekon. Ekol. 2012. № 1 (20) – pp. 172-186

98. Slywotzky, Adrian J., Drzik J. 2005. Countering the Biggest Risk of All. Harvard Business Review.
99. Smithson C., Simkins B. 2005 Does Risk Management Add Value? A Survey of the Evidence//Journal of Applied Corporate Finance.— №17 — pp. 8-17.
100. Spira, L.F., & Page, M. (2003) “Risk management::the reinvention of internal control and the changing role of internal audit”
101. Standard & Poors. 2008 Enterprise Risk Management For Ratings Of Nonfinancial Corporations. June 5
102. Stanley Baiman (1990), Agency research in managerial accounting: A second look, Accounting, Organizations and Society, 15 (4).
103. Stephen W. 2001 Exploring the role of the Corporate Risk Manager, Risk Management. Vol. 3, No. 1, pp. 7-25. - Palgrave Macmillan Journals.
104. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Enterprise Risk Management – Integrated Framework
105. UBS – Russian Oil & Gas. – 2013. – 45 с.
106. Zenon S. Zannetos, Some thoughts on internal control systems of the firm, Sarasota, Fla : American Accounting Association, Vol. 39.1964, 4, p. 860-86
107. Zikmund W.G., Babin B.J. 2010, Essentials of Marketing Research. South-Western, Cengage Learning . 457 p

108. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. – С. 432.
109. Абасова Х.А. Характеристика финансовых рисков и их особенности в нефтяной промышленности / Х.А. Абасов // Финансы и кредит. – 2013. – №. 9(537). – С.61-69.
110. Авдийский В.И. Риск-менеджмент как основная часть корпораивной системы управления / В.И. Авдийский //Бухгалтерский учет. – 2012. - №8. – С.98-102.
111. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческой организации: учеб. пособие. Часть I. 2-е изд. с изменениями и дополнениями / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 207 с.
112. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческой организации: учеб. пособие. Часть II. 2-е изд. с изменениями и дополнениями / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 219 с.
113. Аудит в России. Антология российского аудита: Под ред. д.э.н., проф. А.В. Крикунова. Учебник для вузов. – М.: Маркет ДС, 2006. – с. 184.
114. Бабалова А.Г. Пантелеев П.А. Применение интегральных методов анализа основных стоимостных показателей предприятия в системе стратегического управления рисками / А.Г. Бабалова, П.А. Пантелеев // ВЕСТНИК ЮРГТУ (НПИ). – 2011. – №3. – С.37-44.

115. Бабалова А.Г. Пантелеев П.А. Функциональная схема системы стратегического управления риском предприятия авиационно-промышленного комплекса на основе стоимостного подхода / А.Г. Бабалова, П.А. Пантелеев // ВЕСТНИК ЮРГТУ (НПИ). – 2011. – №5. – С.21-29.
116. Бадалова А.Г. Управление рисками производственных систем: теория, методология, механизмы реализации. Монография. – М.: «Станкин», «ЯНУС-К», 2006.
117. Балдин К.В. Риск-менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, – 2006. – 368с.
118. Безнощенко Д.В. Показатели финансового риск-менеджмента EVA и RAROC как новый критерий оценки деятельности российского страховщика / Д.В. Безнощенко // Финансы и кредит. – 2010. – №13(397). – С.69-74.
119. Бирк Г. Три самые недооцененные акции в нефтянке [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://energo-news.ru/archives/107270
120. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. – Киев.: Ника-Центр, 2005. – 599 с.
121. Бочаров В.В., Самонова И.Н., Макарова В.А. Управление стоимостью бизнеса: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 124 с.
122. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компании: характеристика современной волны // Менеджмент в России и за рубежом "№ 1/2002
123. Годовой отчет ОАО «Газпром нефть» за 2012 г. » [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://ar2012.gazprom-neft.ru/
124. Горло В.И. Использование математических моделей при оценке эффективности системы внутреннего контроля //"Экономический анализ: теория и практика", 2007, n 4 (http://www.lawmix.ru/)\
125. Гусева Н.В Совершенствование методики диагностики этапов жизненного цикла предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 24 (278). кономика. Вып. 39. С. 128–134.
126. Добросердова И.И., Корниенко О.Ю. Тенденции развития внутрифирменного финансового контроля в российских компаниях .. 414 SCIENCE, TECHNOLOGY AND LIFE – 2014: Proceedings of the international scientific conference. Czech Republic, Karlovy Vary, 27-28 December 2014. [Electronic resource] / Editors V.A. Iljuhina,V.I. Zhukovskij, N.P. Ketova, A.M. Gazaliev, G.S.Mal'. – Electron. txt. d. (1 файл 13,3 MB). – Karlovy Vary: Skleněný Můstek - Kirov: MCNIP, 2015. – 1117 p.
127. Долматов А.С. Математические методы риск-менеджмента: Учебное пособие. – Издательство «Экзамен», 2007. – 319 с.

128. Енгалычев О.В. Предпосылки и этапы развития риск-менеджмента. // Российское предпринимательство. — 2004. — № 6 (54). — с. 44-47. № 7 (55). — с. 51-54.
129. Есипов В.Е., Маховикова Г.А., Мирзажанова С.К. Риски в оценке: теория, методы измерения: Учебное пособие. – Спб.: Изд-во СпбГУЭФ, 2008. – 136 с.
130. Жданов И.Ю. Риск практикум. Оценка риска Value at Risk (VaR) с помощью исторического моделирования [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.beintrend.ru/raschet-var-v-excel
131. Иванов А.А., Олейников С.Я., Бочаров С.А. РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ. Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.
132. Илышева Н.Н. Каранина Е.В. Стратегический анализ риск-системы предприятия как новое направление экономического анализа / Н.Н. Илышева, Е.В. Каранина // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №14(3017). – С.12-14.
133. Информационное агентство "Росбизнесконсалтинг" [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.rbc.ru/
134. Каранина Е. Комплексный подход к оценке стратегической позиции промышленного предприятия по уровню рисков как значимый инструмент стандартизации риск-менеджмента в России / Е. Каранин // РИСК. – 2013. – №1. – С.224-229.
135. Качалов Р.М. Управление хозяйственными рисками. – М.: Наука, 2002. – 192 с.
136. Корниенко О.Ю. Основы внутрифирменного финансового контроля: учебное пособие.- СПб., Изд-во Политехнического Ун-та, 2013.- 74 с.
137. Корпоративные финансы: Учебник для вузов / Под ред. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – 592 с.
138. Коршунова Л.Н., Проданова Н.А.Оценка и анализ рисков. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 96 с.
139. Кравченко О.Ю. Стандарты риск-менеджмента для промышленных предприятий / О.Ю. Кравченко // Российское предпринимательство. – 2011. – №11(2). – С.74-79.
140. Ланcков А.В., Фомин Е.П., Чумак В.А. Риски на предприятии: Классификация, анализ и управление. – Самара: Изд-во Самар. гос. Экон. ун-та, 2005. – 120 с.
141. Лукашов А.В. Количественное измерение рисков для нефинансовых компаний / А.В. Лукашов // Консультант. – 2007. – №1. – С.24-27.
142. Лукашов А.В. Риск-менеджмент [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/risk_management2.shtml
143. Лукашов А.В. Риск-менеджмент количественное измерение финансовых рисков в нефинансовых корпорациях / А.В. Лукашов //

Управление рисками. – 2005. – №5(11). – С.43-60.
144. Макарова В. А. Анализ и оценка экономической эффективности риск-менеджмента // Эффективное антикризисное управление. 2015. № 3. С. 72-83.
145. Макарова В. А. Формирование системы риск-менеджмента на предприятии // Вестник псковского государственного университета. 2014. № 4. С. 98-108.;
146. Макарова В. А. Эффективность риск-менеджмента: оценка и ее влияние на инвестиционную привлекательность бизнеса // Управление финансовыми рисками. 2015. № 04(44). С. 270-287.
147. Макарова В.А.. Стоимостная модель оценка эффективности риск-менеджмента компании // Экономика и предпринимательство. 2014. Т.3
148. Мамедова А. (2002) Риск менеджмент в интернет компании. <www.uran.donetsk.ua/~masters/2005/fvti/mamedova/library/doc_1.htm.> viewed: 12.08.2014

149. Морозов С. 2011, Оценка эффективности риск менеджмента концепция добавленной стоимости // Российское предпринимательство, 2010 г., № 4 (1) pp42-46
150. Назаров М.А., Плаксина И.А. Экспертный анализ риска инновационной деятельности / М.А. Назаров, И.А. Плаксина // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №4. – С.2-5.
151. Национальный стандарт Российской Федерации Менеджмент риска. Методы оценки риска ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011
152. Национальный стандарт Российской Федерации Менеджмент риска. Повышение надежности. Статистические критерии и методы оценки ГОСТ Р 51901.16-2005
153. Национальный стандарт Российской Федерации Менеджмент риска. Термины и определения ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009
154. Нефтяная компания ОАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/
155. Нисенбойм Л. (2011) Каждый думает о рисках// Консультант, №13, 2011 <http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/each.shtml> viewed: 05.03.2014

156. Орлов А.И. Эконометрика: учебник для высших учебных заведений. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.
157. Порох А. Банковские технологии в области управления рисками// Банковские Технологии, №3 (77), 2002
158. Пятницкий В. (2006) Проблемы оценки фундаментальной стоимости акций Российских корпораций // «Вестник ИГЭУ», вып. 1.
159. Роберт Максвелл (чеш.Ján Ludvík Hyman Binyamin Hoch, Ян Людвик Хох; 1924 -1991 гг.) - британский медиамагнат, основатель и владелец издательства Pergamon Press, председатель издательства

Macmillan.
160. Розенталь О., Хохлявин С. Риск-менеджмент на основе оценки соответствия / О. Розенталь, С. Хохлявин // Стандарты и качество. – 2010, - №1. – С.58-63.
161. Ронжина М. Предпосылки модификации системы внутрифирменного финансового контроля в производственных компаниях // Аудит и финансовый анализ. – 2009. - №2.
162. Серебрякова Т.Ю.К вопросу об оценке эффективности внутреннего контроля потребительского общества// Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5 / http://www.science-education.ru/
163. Ситник П.Е. Использование показателей экономической прибыли для построения регионального рейтинга российских непубличных компаний / П.Е. Ситник // Корпоративные финансы. – 2008. – №4(8). – С.114-121.
164. Соколов Б.Н. Системы внутреннего контроля (организация, методики, практика)/ Б.Н. Соколов, В.В. Рукин. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007, стр.3
165. Стратегия эффективного роста // Годовой отчет ОАО «Газпром Нефть» за 2012 год. – 2013. – 198 с.
166. Стратегия эффективного роста // Отчёт в области устойчивого развития за 2012 г. – 2013. – 118 с.
167. Стрельцова Н.Т, Задков А.П., Фютик И.Г., Демчук И.Н. Риск-менеджмент как неотъемлемый элемент системы управления экономической устойчивостью предпринимательских структур // Корпоративный менеджмент. – 2012. - №3. С.125-136.
168. Студников С.С. Учет событийного риска при расчете требуемой доходности собственного капитала кампании /С.С. Студников // Финансы и кредит. – 2012. №4(484). – С.77-83.
169. Тюкавкин Н.М. Анализ инвестиционных рисков в деятельности компании / Н.М. Тюклвкин // Вестник СамГУ. – 2013. - №1(102). – С.151-156.
170. Указ Президента Российской Федерации от 24.08.1995 № 872 Об учреждении открытого акционерного общества «Сибирская нефтяная компания»
171. Управление рисками в России: 10 лет развития: сборник статей / Рус. о-во упр. рисками; под общ. ред. В. В. Верещагина, А. Н. Елохина, М. А. Рогова, Т. Ю. Шемякиной, И. Ю. Юргенса. — Москва: Деловой экспресс, 2013.
172. Федеральный закон РФ от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании»
173. Филина Ф.Н. Риск-менеджмент. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 232 с.
174. Харламенко Е.В. Система BSC+EVA и риск инвестиционного

проекта / Е.В. Харламенко // Экономические науки. – 2009. – №2(51). – С.151-153.
175. Цакаев А.Х. Экономическая эффективность управления рисками: методический аспект оценки / А.Х. Цакаев // Управление риском. – 2011. – №2. – С.24-19.
176. Ценина Т.Т., Ценина Е.В. Управление рисками : Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 227 с.
177. Центральный банк Российской Федерации Инфляция на потребительском рынке [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.cbr.ru/statistics/default.aspx?Prtid=macro_sub&ch=inf#CheckedItem
178. Центральный банк Российской Федерации Официальные курсы валют на заданную дату, устанавливаемые ежедневно [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.cbr.ru/currency_base/daily.aspx
179. Чекулаев М.В. Риск-менеджмент: управление финансовыми рисками на основе анализа волатильности – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 344 с.
180. Чиркова Я. Как оценить бизнес по аналогии. М.: Альпина Бизнес Букс , 224 сс.
181. Чугунов Д.А. Особенности альтернативных форм управления риском / Д.А. Чугунов // Финансовый менеджмент. – 2013. – №4. – С. 81-89.
182. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций: Учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. – 880 с.
183. Шматалюк А. Коптелов А. Как разработать систему внутреннего контроля // Финансовый директор. – 2006. - №2.
184. Шоломицкий А.Г. Теория риска выбор при неопределенности и моделирование риска – М.: Изд-во дом ГУ ВШЭ, 2005. – 400 с.
185. Эксперт-РА. Методология присвоения рейтингов качества системы риск-менеджмента финансовой компании. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://raexpert.ru/ratings/risk/method/
186. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А.А.Лобанова и А.В.Чугунова. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Альпина бизнес букс.: [Альт-Инвест], 2009. – 928 с.

Приложение 1

Факторы, влияющие на выбор методов оценки риска

Наименование метода оценки риска	Описание	Значимость воздействующих факторов			Возможность получения количественных выходных данных
		Ресурсы и возможности	Неопределен-ность	Сложность	
Методы наблюдения					
Контрольный лист	Простая форма идентификации риска. Метод позволяет представить пользователю перечень источников неопределенности, которые необходимо рассмотреть. Пользователи используют ранее разработанный перечень, кодексы (своды правил) и стандарты	Низкая	Низкая	Низкая	Нет
Предварительный анализ опасностей	Простой индуктивный метод анализа, цель которого состоит в идентификации опасности, опасных ситуаций и событий, которые могут нанести вред деятельности, оборудованию или системы организации	Низкая	Высокая	Средняя	Нет
Вспомогательные методы					
Структурированное интервью и мозговой штурм	Способ получения набора идей и оценок, ранжируемых командой. Мозговой штурм можно стимулировать путем применения методов интервью «один на один» или «один с группой»	Низкая	Низкая	Низкая	Нет
Метод Дельфи	Метод получения экспертных оценок, которые могут помочь при идентификации источников и воздействий опасности, количественной оценке вероятности и последствий и общей оценке риска. Этот метод обобщения мнений экспертов. Метод позволяет провести независимый анализ и голосование экспертов	Средняя	Средняя	Средняя	Нет
Структурный анализ сценариев методом «что, если» (SWIFT)	Система, помогающая группе специалистов идентифицировать риск. Обычно используется на небольших совещаниях. Применяют обычно вместе с методами анализа и оценки риска	Средняя	Средняя	Любая	Нет
Анализ влияния человеческого фактора (HRA)	Метод исследования воздействия человеческого фактора на систему и оценка ошибок человека, влияющих на работу системы	Средняя	Средняя	Средняя	Да
Анализ сценариев					
Анализ первопричин	Метод анализа произошедших потерь, используемый для установления их причин и поиска способов совершенствования системы или процесса предупреждения подобных потерь в будущем. В процессе анализа необходимо исследовать используемые на местах методы управления в момент появления потерь и возможности улучшения управления	Средняя	Высокая	Средняя	Нет
Анализ сценариев	Метод исследования и идентификации возможных сценариев развития событий путем предоставления или экстраполяции известных опасных событий и риска в предложении, что каждый из этих сценариев может произойти. Метод может быть использован формально или неформально, анализ может быть качественный или количественный	Средняя	Средняя	Средняя	Нет
Оценка токсикологическог	Метод идентификации и анализа опасностей и возможных путей их распространения. Метод позволяет получить информацию об уровне	Высокая	Высокая	Средняя	Да

о риска	экспозиции и вреда для окружающей среды и полезен при оценке вероятности нанесения такого вреда				
Анализ воздействия на бизнес	Метод позволяет провести анализ риска нарушения (разрушения) ключевых видов деятельности организации и идентифицировать возможности управления этими нарушениями (разрушениями)	Средняя	Средняя	Средняя	Нет
Анализ дерева неисправностей	Метод, в соответствии с которым идентифицируют отказ системы (главное событие) и затем определяются пути его возникновения. Эти пути изображают графически в виде логической древовидной диаграммы. С помощью дерева неисправностей исследуют способы снижения или установления потенциальных причин/источников неисправности	Высокая	Высокая	Средняя	Да
Анализ дерева событий	Метод, в соответствии с которым для оценки вероятности реализации событий и их перехода в другие события используют индуктивные выводы	Средняя	Средняя	Средняя	Да
Анализ причин и последствий	Метод, объединяющий методы дерева неисправностей и дерева событий, позволяющий учесть время запаздывания. В рамках метода могут быть исследованы причины и последствия возникшего события	Высокая	Средняя	Высокая	Да
Причинно-следственный анализ	Воздействие может иметь несколько влияющих факторов, которые могут быть сгруппированы в различные категории. Влияющие факторы часто идентифицируют во время проведения мозгового штурма и отображают в форме древовидной структуры или рыбьего скелета	Низкая	Низкая	Средняя	Нет
Функциональный анализ					
Анализ видов и последствий отказов (FMEA) и анализ критичности видов и последствий отказов (FMECA)	FMEA является методом идентификации видов и процесса развития отказа и его последствий. Существует несколько типов FMEA FMEA проекта, FMEA технического обслуживания и FMEA программного обеспечения. FMEA может сопровождаться анализом критичности каждого вида отказа, оцениваемого по качественной, количественной или смешанной шкале. Анализ критичности видов и последствий отказов может быть основан на оценке вероятности того, что исследуемый вид отказа приведет к отказу системы или уровню риска, соответствующего данному виду отказа, или преимущественного риска	Средняя	Средняя	Средняя	Да
Техническое обслуживание, направленное на обеспечение надежности	Метод идентификации и внедрения политики технического обслуживания, направленной на достижение результативности и эффективности требуемых безопасности, надежности и экономичности работы оборудования	Средняя	Средняя	Средняя	Да
Анализ скрытых дефектов (анализ паразитных целей)	Метод идентификации скрытых ошибок проекта. Для выявления скрытых отказов используются специально оборудование, программное обеспечение или интегрированные способы проверки, которые могут вызвать возникновение неблагоприятного события или приостановить благоприятное событие. Это события не должны быть вызваны отказом компонентов. Эти отказы носят случайный характер, и их трудно обнаружить во время испытаний системы. Скрытые отказы могут привести к нарушениям функционирования системы, сбоям при выполнении программы и даже смерти или травмам персонала	Средняя	Средняя	Средняя	Нет
Исследование опасности и работоспособности (HAZOR)	Общий процесс идентификации потенциальных опасностей, направленный на выявление возможных слабых мест или отклонений способов выполнения работ. Метод основан на использовании системы управляющих слов. При этом также оценивают критичность выявленных отклонений	Средняя	Высокая	Высокая	Нет

Анализ опасности и критических контрольных точек(HACCP)	Система предупреждающих действий, направленных на обеспечение качества продукции, надежности и безопасности процессов, на основе применения мониторинга и измерений специфических характеристик, которые должны находиться в установленных границах (юридические контрольные точки)	Средняя	Средняя	Средняя	Нет
Анализ уровня защиты (LOPA)	Метод позволяет оценить средства управления и их эффективность. (Метод называют анализом барьеров)	Средняя	Средняя	Средняя	Да
Анализ «галстук-бабочка»	Простой схематический способ описания и анализ путей реализации риска, а также анализа методов управления. В данном методе объединены логика дерева неисправностей с помощью которого проводят анализ причин события и дерева событий, с помощью которого проводят анализ последствий	Средняя	Высокая	Средняя	Да
Статистические методы					
Марковксий анализ	Марковский анализ иногда называют анализом состояний, его обычно используют при анализе сложных систем, которые могут находиться в различных состояниях, включая состояния с ухудшенными характеристиками работоспособности	Высокая	Низкая	Высокая	Да
Моделирование методом Монте-Карло	Моделирование методом Монте-Карло используют для установления изменений системы, возникающих в результате изменений входных данных системы с учетом распределения входных данных и их связи с выходными данными. Анализ может быть использован для модели, определяющей взаимосвязь входных и выходных данных. Входные данные могут быть описаны как случайные величины соответствующими распределениями и присущей им неопределенностью. Для оценки риска обычно используют треугольные распределения или бета-распределения	Высокая	Низкая	Высокая	Да
Байесовский анализ	Статистическая процедура, использующая для оценки вероятности результатов априорное распределение данных. Точность результатов Байесовского анализа зависит от точности априорного распределения. Байесовская сеть моделирует причинно-следственные связи на основе анализа вероятностных соотношений входных данных и результатов	Высокая	Низкая	Высокая	Да

Источник: национальный стандарт Российской Федерации Менеджмент риска. Методы оценки риска ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011

Приложение 2.

Таблица 1.1

Классификационная система рисков[39]

Признак	Вид риска
1. По критерию сферы общественных отношений	1. Экономический 2. Политический 3. Социальный 4. Военный
1. По степени правомерности	1. Оправданный (правомерный) 2. Неоправданный (неправомерный)
2. По природе возникновения	1. Субъективный 2. Объективный
3. По охвату экономический субъектов	1. Индивидуальный 2. Коллективный
4. По конечному результату	1. Чистый 2. Спекулятивный
5. По характеру	1. Статический 2. Динамический
6. По возможности диверсификации	1. Общий 2. Специфический
7. По сфере возникновения	1. Внешний 2. Внутренний
8. По масштабам	1. Локальный 2. Отраслевой 3. Региональный 4. Национальный (страновой) 5. Международный (межстрановой)
9. По видам предпринимательства	1. Производственный 2. Финансовый 3. Коммерческий 4. Юридический 5. Инвестиционный 6. Инновационный 7. Страховой 8. Технический 9. Маркетинговый 10. Транспортный 11. Специальный

[39] Сербиновский Б.Ю., Гарькуша В.Н. Страховое дело. – Ростов н/Д.: «Феникс», 2000. – 384 с.

10. По степени доступности	1. Безрисковый 2. Допустимый 3. Критический 4. Катастрофический
11. По источнику возникновения	1. Хозяйственная деятельность 2. Непредсказуемость поведения партнеров 3. Связанный с информационным обеспечением
12. По длительности действия	1. Кратковременный 2. Долгосрочный
13. По возможности страхования	1. Страхуемый 2. Нестрахуемый
14. По временному критерию	1. Прошлый 2. Текущий 3. Будущий
15. По источнику опасности	1. Непреодолимой силы, в т.ч. стихийные природные силы: пожары, погодные условия, землетрясения, наводнения, сели, цунами. 2. Персональный: насчастный случай, болезнь, смерть. 3. Криминальный, связанный с целенаправленным воздействием на человека в процессе присвоения материальных благ (кража, ограбление, акты вандализма и другие противоправные действия)
16. По организационно-этической среде	1. Организационный 2. Экологический 3. Моральный
17. По этапности решения проблем	1. На этапе принятия решения 2. На этапе реализации
18. По степени возможности заключения страховых отношений	1. Страховой 2. Нестраховой
19. По объему ответственности страховщика	1. Индивидуальный 2. Универсальный
20. По степени развития катастрофических последствий	1. Эндемический (местный), который происходит под воздействием метеоролочисских факторов и условий. 2. Глобальный, который происходит под воздействием качества земли, например эрозии почв
21. По степени объективности проявления	3. Объективный 4. Субъективный

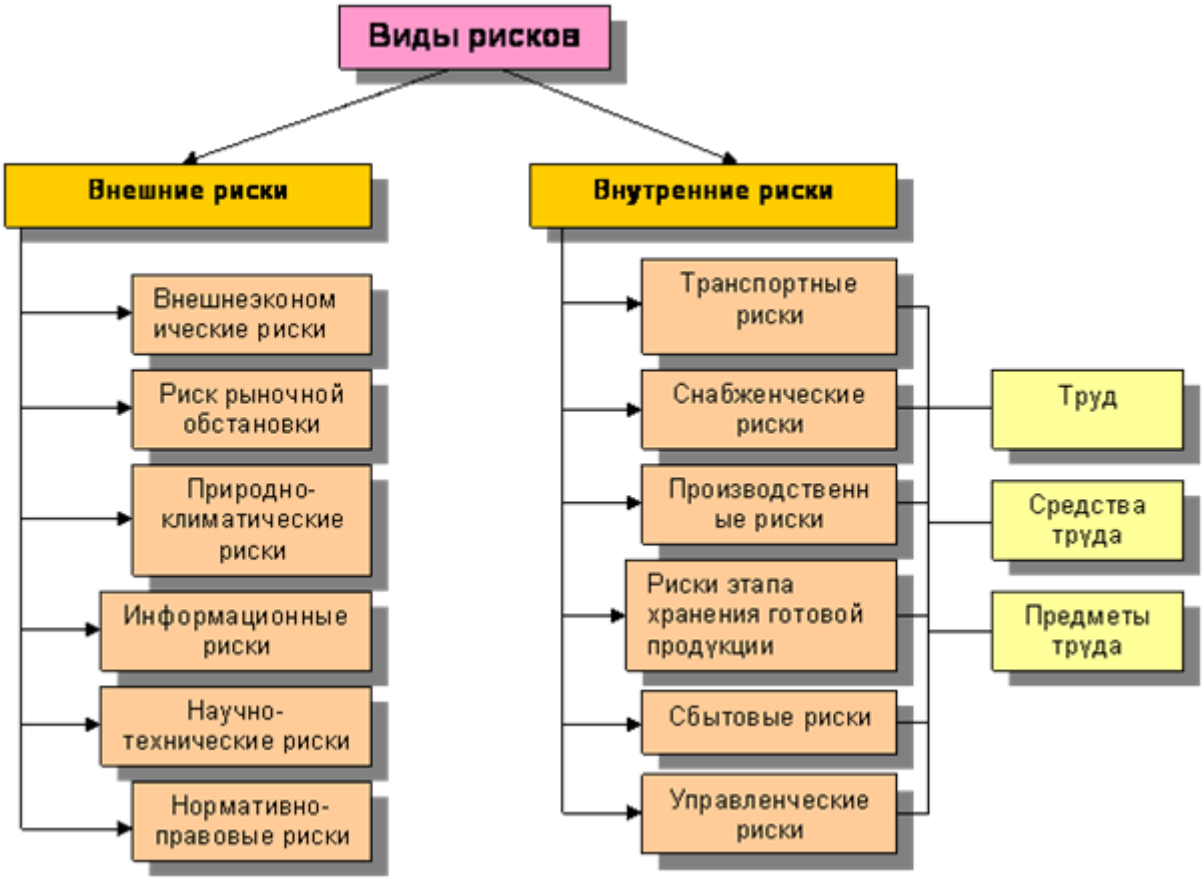
Таблица 1.2

Общая классификация рисков предприятия[40]

Риски предприятия		
Операционные риски	Организационные риски	Рыночные риски
• Технико-технологические риски • Природно-естественные риски • Риски географических регионов • Риски персонала • Информационные риски • Регулятивные риски • Правовые риски • Политические риски	• Риски организационной культуры • Административные риски • Риски ключевых сотрудников • Структурные риски • Мотивационные риски • Психологические риски • Коммуникационные риски • Риски организационных знаний • Системные риски	• Ценовой риск • Процентный риск • Валютный риск • Контрагентные риски • Риск сильной конкуренции • Риск недобросовестной конкуренции • Отраслевые риски • Риски культуры бизнеса • Риск спада

[40] Корезин А.С. Методология развития системы экономической безопасности предприятия на базе корпоративных механизмов управления рисками: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05/ Санкт - Петербург 2008. - 416 с.

Общая классификация рисков предприятия



Классификация рисков Дрюри[41].

Стратегический риск:

a) потеря ключевых клиентов;
b) потеря ключевых партнеров;
c) угрозы репутации компании;
d) потеря конкурентоспособности.

2) Рыночный риск:
   a) изменения фрахтовых ставок;
   b) риски рынка деривативов;
   c) изменение занимаемой доли рынка.
3) Кредитный риск:
   a) риск изменения процентных ставок;
   b) риск невозможности получения кредита.
4) Финансовый риск:
   a) риск потока доходов (денежного потока);
   b) риски стоимости капитала;
   c) риск потери финансирования;
   d) риски, связанные с ведением отчетности;
   e) риск фондового рынка.
5) Операционный риск:
   a) риски цепи поставок;
   b) риски экипажа;
   c) риски подбора высококвалифицированных капитанов судов;
   d) проблемы техобслуживания и ремонта;
   e) проблемы снабжения;
   f) риски взаимоотношений с потребителями;
   g) логистические риски;
   h) риски стихийных бедствий (морские риски);
   i) риски страхового рынка.
6) Правовой риск:
   a) риски правил судоходства (Международная морская организация);
   b) арест судна;
   c) риски, связанные с флагом регистрации.

[41] «Risk Management in Shipping» / Drewry's Report, London: Drewry House, 2006 www.drewry.co.uk/publications/view_publication.php?id=276)

7) Организационный риск:
   a) риски персонала;
   b) криминализация на борту;
   c) системные риски.
8) Риск потери суверенности:
   a) военный риск;
   b) риск терроризма;
   c) политические риски в торговле;
   d) риск культуры морского бизнеса. [42]

[42] «Risk Management in Shipping» / Drewry's Report, London: Drewry House, 2006 www.drewry.co.uk/publications/view_publication.php?id=276)

Адаптированная российскими компания классификация рисков «Дрюри».

Таблица 1.4

Классификация основных рисков[43]

1.Отраслевые риски	• Риски, связанные с возможным изменением цен на ГСМ и услуги, используемые компанией в своей деятельности; • Риски, связанные с возможным изменением цен на услуги компании.
2.Страновые и региональные риски	• Риски, связанные с политической и экономической ситуацией в стране и в регионе; • Риски, связанные с возможными военными конфликтами, введением чрезвычайного положения и забастовками в стране и регионе, в которых компания зарегистрирована в качестве налогоплательщика и/или осуществляет основную деятельность; • Риски, связанные с географическими особенностями страны и региона, в которых компания зарегистрирована в качестве налогоплательщика и/или осуществляет основную деятельность, в том числе повышенная опасность стихийных бедствий, возможное прекращение транспортного сообщения в связи с удаленностью и/или труднодоступностью и т.п.
3.Финансовые риски	• Риски, связанные с изменением процентных ставок; • Инфляционный риск.
4.Правовые риски	• Риски, связанные с изменением валютного законодательства; • Риски, связанные с изменением налогового законодательства; • Риски, связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин; • Риски, связанные с изменением требований по лицензированию основной деятельности компании либо лицензированию прав пользования объектами, нахождение которых в обороте ограничено (включая природные ресурсы); • Риски, связанные с изменением судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью компании (в том числе по вопросам лицензирования), которые могут негативно сказаться на результатах ее деятельности, а также на результатах текущих судебных процессов, в которых участвует компания.
5.Риски, связанные с деятельностью компании	• Риски, связанные с возможными аварийными ситуациями; • Риски, связанные с возможной ответственностью компании по долгам третьих лиц, в том числе дочерних обществ компании.

[43] Точка доступа http://www.volgaflot.com/index.phtml?l=ru&s=220 (дата обращения 20.05.2013)

Приложение 3

COSO ERM

Стандарт COSO ERM определяется в стандарте как: «...процесс, организованный Высшим руководством, менеджментом и другим персоналом, входящий как в постановку стратегических целей, так и в бизнес-процессы, разработанный, чтобы определить потенциальные события, воздействующие на организацию, и чтобы управлять при этом потенциальными рисками, проводить обоснованное обеспечение такого управления исходя из достижения установленных целей организации»[44].

Управление рисками организации включает в себя:

- определение уровня риск-аппетита в соответствии со стратегией развития;
- совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски;
- сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности;
- определение и управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности;
- использование благоприятных возможностей;
- рациональное использование капитала.

Стандарт COSO ERM предусматривает вполне определенную модель менеджмента, которая хорошо увязывается с моделью, использованной в других стандартах качественного управления (прежде всего, стандартах семейства ИСО 9000).

Стандарт COSO ERM касается деятельности на всех уровнях организации:

- уровень основного процесса;
- организационное деление;
- процессы в Бизнес-единицах.

Ключевым моментом модели менеджмента COSO ERM является менеджмент рисков. Основное требование к менеджменту рисков предприятия - чтобы для всех объектов бизнеса было документированное видение рисков.

В стандарте COSO-ERM выделены следующие **восемь областей** управления рисками:

1. Внутренняя среда - организационная культура, которая является основанием управления рисками.
2. Постановка целей: здесь основное внимание уделяется тем целям, на которые могут негативно повлиять неблагоприятные рисковые факторы.
3. Идентификация опасных событий, которые могут повлиять на достижение целей организации.
4. Оценка рисков: определение вероятности рискового события и его потенциального влияния бизнес-стратегии компании.
5. Реагирование на риски: определение возможных ответных мероприятий и способов элиминирования рисков.
6. Контрольная деятельность, в фокусе которой находится политика и процедуры, обеспечивающие надлежащее выполнение мероприятий по элиминированию.

[44] Источник: COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework. 2004. COSO.

7. Информация и обмен ею: обеспечение информацией заинтересованных сторон (в т.ч. менеджеров, акционеров и инспекторов);
8. Мониторинг - слежение за рисками компании в ее управленческих процессах.

Приоритеты среди этих восьми областей (компонентов) должны выбираться на основе итерационного подхода в зависимости от того, какая часть организационной структуры лучше всего изучена. Такой же подход должен применяться и при решении задач в той или иной из этих областей. Первые три области зависят от процесса и документов, тогда как для областей с четвертой по восьмую основное значение имеет технология.

Эффективность системы управления рисками предприятия формируется в результате оценки наличия и эффективного функционирования 8-ми компонентов управления рисками по каждой из категории целей предприятия (стратегические цели, операционные цели, достоверность отчетности и комплаенс цели).

Рис. Кубик COSO

При определении эффективности системы внутреннего контроля должны учитываться не её конкретные методы и технологии, количество проведенных проверок или выявленных ошибок, а действия (или бездействие) менеджмента и владельцев компании, направленные на внедрение внутреннего контроля во все бизнес-процессы, своевременную оценку рисков и эффективности мер контроля, применяемых для нейтрализации их воздействия. Выявление подобных недостатков или нарушений может сигнализировать о проблеме, связанной с отсутствием или неправильной работой системы внутреннего контроля, что потребует глубокого анализа и оценки.

Стандарт COSO-ERM не содержит описания последовательности действий при внедрении систем риск-менеджмента, поэтому необходимо при его постановке привлекать внешнего консультанта.

Ключевые факторы успешного внедрения стандарта COSO ERM Стандарт настолько соответствует требованиям других стандартов качественного управления, прежде всего требованиям ИСО 9001:2000, что в «продвинутой» организации проект создания СМК и проект внедрения COSO ERM прекрасно могут быть объединены в единый проект. **Критериями успешного проекта внедрения** могут быть следующие:

- действует процессная модель организации бизнеса;
- завершено внедрение стандартов ERM;
- производится оценка рисков;
- определяются последствия рисковых случаев;
- идентифицирована ответственность за риски;
- налажен четкий обмен информацией по результатам рисковых случаев;
- регулярно проводится мониторинг;

- регулярно проводится анализ и периодический пересмотр всей системы со стороны высшего руководства.

Важным моментом успешного проекта является правильное преобразование оргструктуры компании. Отмечается, что реализовать требования стандарта не сложнее, чем других стандартов качественного управления, например, требования ISO 9001:2000. Для российских компаний, заинтересованных в развитии системы менеджмента, в особенности для компаний, стремящихся к выходу на внешние финансовые рынки, стандарт COSO ERM может стать хорошей моделью для развития организации.

FERMA

Стандарт FERMA разработан риск-менеджерами для постановки систем управления рисками любого предприятия. Стандарт COSO ERM — развитие предыдущего стандарта COSO (Internal Control — Integrated Framework), который был ориентирован на повышение достоверности отчетности предприятий. Данные стандарты были разработаны аудиторами для аудиторов. История развития наложила отпечаток на каждый из стандартов. Поэтому первый удобен для обычных людей, а второй — именно для внутренних аудиторов.

Во-вторых, стандарт FERMA содержит четко определенную последовательность действий по постановке системы управления рисками и более конкретные рекомендации. Это позволяет использовать его при постановке системы управления рисками неподготовленному читателю. Стандарт COSO ERM по сравнению со стандартом FERMA расплывчат, и для его интерпретации почти наверняка понадобится помощь внешнего консультанта либо же привлечение на работу специалиста, знакомого именно с этим стандартом.

В-третьих, у каждого из этих стандартов разные пользователи и разные законодательные требования. FERMA предназначен, в первую очередь, для риск-менеджеров и фактически представляет собой необязательные рекомендации. Стандарт COSO является обязательным для публичных компаний в США.

Цель управления рисками — придание максимальной устойчивости всем видам деятельности компании.

Основная задача управления рисками — идентификация рисков и воздействие на них.

Стандарт FERMA также говорит о том, что управление рисками является центральной частью стратегического управления компании.

Стандарт FERMA задает четыре типа рисков: стратегические, финансовые, операционные и риски опасностей.

Кроме того, существуют внешние и внутренние факторы рисков.

Оценка риска представляет собой анализ риска и качественную/количественную оценку.

Идентификация рисков представляет собой процесс выявления подверженности организации неизвестности, что предполагает наличие полной информации об организации, рынке, законодательстве, социальном, культурном и политическом окружении организации, а так же о стратегии ее развития и операционных процессах, включая информацию об угрозах и возможностях достижения поставленных целей.

Стандарт FERMA задает значительное количество возможных методов идентификации и анализа рисков. Приведем некоторые из них.

- SWOT-анализ (сильные, слабые стороны, возможности, опасности).
- BPEST-анализ
- Анализ сценариев.
- Планирование непрерывности бизнеса
- Рассмотрение каждого бизнес-процесса.
- HAZOP (исследование опасностей и функционирования
- Анализ видов и последствий отказов (от failuremodeandeffectsanalysis — FMEA).
- Анализ дерева неисправности (от faulttreeanalysis — FTA).
- Рабочие группы по оценке рисков и мозговые штурмы/
- Анкетирование.
- Аудит и инспекция, расследование причин события.

Минимально необходимые данные для проведения идентификации рисков разными методами.

- Стратегия бизнеса.
- Маркетинговый анализ.
- Данные о регионе.
- Информация о проектах.
- Юридическая структура и схема ФХД.
- Организационно-функциональная структура.
- Информация о корпоративном управлении.
- Регламенты процессов и процедур.
- Информация об оборудовании.

- Данные об информационных системах.
- Аудиторские отчеты.

По результатам идентификации должно возникнуть подробное описание рисков:

- сфера риска;
- природа риска;
- заинтересованные стороны;
- количественное определение риска;
- допустимый риск/ приемлемость риска;
- механизмы управления и контроля над рисками;
- возможности для улучшения;
- разработка стратегии и политики компании.

Измерение риска может быть количественным, качественным или смешанным в части вероятности наступления события и его возможных последствий.

Методы расчета рисков

Методы расчета рисков можно разделить на две категории: экспертные и статистические.

Экспертные методы — это присвоение значений вероятности и последствий на основании мнения специалистов. К таким методам относятся опросы, анкетирование, привлечение специалистов в определенных областях для анализа рисков и т.д.

Статистические методы — это присвоение значений вероятности и последствий на основании существующих данных. К таким методам относятся разные методы теории вероятностей.

Описание рисков служит основой для формирования **«карты рисков»** организации, которая дает взвешенную оценку рискам и расставляет приоритетность в отношении мероприятий по снижению степени риска.

Формирование «карты риска» позволяет выявить зоны бизнеса, подверженные тем или иным рискам, а так же описать действующие методы контроля над рисками и определить необходимость внесения изменения по уменьшению, усилению контроля или пересмотру действующих механизмов.

После того, как проведен анализ рисков, необходимо провести оценку рисков в соответствии с критериями, выработанными самой организацией. Такие критерии могут включать в себя учетную политику, себестоимость продукции, регулятивные требования, социально- экономические вопросы, экологический аспект, ожидания акционеров и других заинтересованных лиц и т.д. Оценка риска, в таком ключе, необходима для принятия решения о значимости рисков для организации и их воздействия на нее, с тем чтобы определить мероприятия по управлению каждым конкретным риском.

Мероприятия по управлению рисками

Мероприятия представляют собой процесс выбора и применения методов изменениястепени риска. Мероприятия включают в себя контроль риска, мероприятия по предупреждению риска, передачу и финансирование риска и др.

Любая система мероприятий должна быть направлена на обеспечение следующего
минимума:

- Надежность и эффективность работы организации.
- Эффективность системы внутреннего контроля.
- Соответствие законодательству.

Мероприятия по управлению рисками обеспечивают надежность и эффективность деятельности организации посредством определения тех рисков, которые требуют внимания руководства и определения приоритетов рисков с точки зрения целей организации.

Эффективность системы внутреннего контроля определяется как степень снижения или предупреждения риска методами, предлагаемыми внутренним контролем.

Эффективность системы внутреннего контроля оценивается путем сравнения расходов на мероприятия и ожидаемым положительным эффектом от снижения степени подверженности риску.

Предлагаемые мероприятия внутреннего контроля должны быть оценены с точки зрения потенциального экономического эффекта, сравнивая ситуацию при отсутствии мероприятий с расходами на них, а также при необходимости дополнительной информации о риске с предположениями, которые имеются в распоряжении.

Отчет о рисках и информационные потоки

Стандарт FERMA предусматривает формирование двух отчетов о рисках для разных категорий пользователей. Первый отчет предназначен для внутреннего использования, второй — для внешних пользователей. Стандартом не задается форма отчета, но задаются требования к нему.

Мониторинг

Эффективность управления рисками зависит от способов (методов) контроля и своевременного оповещения обо всех изменениях в программе управления рисками организации.. Все внутренние и внешние изменения должны выявляться и учитываться в действующей системе управления рисками.

В соответствии со стандартом FERMA, мониторинг должен дать ответ на следующие вопросы.

- Привели ли принятые меры к планируемым результатам?
- Являлись ли адекватными проведенные процедуры и собранная для оценки информация?
- Нужны ли изменения в существующую систему управления рисками?

Мониторинг должен обеспечить использование надлежащих методов внутреннего контроля, обеспечить понимание и следование процедурам принятой программы управления рисками.

Система постоянного мониторинга позволит:

- анализировать эффективность используемых мероприятий по изменению степени риска;
- обеспечить надлежащий уровень (достоверность) информации;
- накапливать необходимые знания (опыт) для последующих шагов (принятия решений) при анализе и оценке риска и, соответственно, методов и способов управления.

Как правило, мониторинг возлагается на подразделение внутреннего аудита

ISO 31000: 2009

В 2009 году появился международный стандарт ISO 31000: 2009 «Менеджмент риска: принципы и рекомендации» и его компаньоны ISO 31010: 2009 «Менеджмент риска: техники оценки риска» и ISO/IEC 73 : 2009 «Менеджмент риска: Терминология», которые являются теоретической основой корпоративных интегрированных систем управления рисками (ERM).

Стандарт ISO 31000 является практическим документом, направленным на оказание помощи компаниям в разработке их собственных подходов к управлению рисками. Внедряя ISO 31000, компания может сравнить свою практику управления рисками с международным опытом и привнести свой собственный опыт в мировую практику управления рисками.

Стандарт ISO 31000 *предназначен для*:

- соответствия релевантным законодательным требованиям и регламентам, а также международным нормам;
- усиления доверия заинтересованных сторон (стейкхолдеров);
- интеграции процесса по управлению рисками с руководством, стратегией, планированием, отчетностью и культурой;
- установления «контекста», т.е. определение целей компании, заинтересованных сторон и совокупности критериев приемлемого риска;
- установления надежной основы для принятия решений и планирования;
- улучшения предупреждения убытков (потерь) и действия по ликвидации последствий рисковых событий;
- улучшения показателей профессиональной безопасности и здоровья, а также ключевых экономических показателей

Главной особенностью стандарта является «установление контекста» как мероприятия в начале общего процесса управления рисками. Установление контекста определяет цели компании, условия, при которых компания пытается достичь своих целей, заинтересованные стороны и разнообразие критериев риска - каждый из которых поможет выявить и оценить природу и сложность корпоративных рисков компании. Данный стандарт включает в себя следующие основные компоненты процесса управления рисками: коммуникации и консультации; установление контекста; идентификация риска; анализ риска, определение степени риска; обработка риска; мониторинг и анализ. Стандарт может быть применим на всем протяжении жизненного цикла компании, а также к широкому спектру деятельности, включая стратегии и решения, операции, процессы, функции, проекты, продукцию, услуги и активы.

SOLVENCY II

Страховой сектор подвергается постоянным переменам, поэтому нуждается в механизме, регулирующем платежеспособность действующих в этой сфере субъектов. Эти функции выполняет директива Solvency II – новый европейский регулирующий документ, который определяет стандарты оценки и управления риском для страховых компаний (аналогично Basel II). Надо подчеркнуть, что в разработку нового положения были вовлечены важнейшие органы ЕС, а также органы, регулирующие национальные рынки стран – членов ЕС. Их широкий спектр подчеркивает важность проблематики финансовой безопасности страховых компаний в ЕС, а также оптимизацию действий, направленных на подготовку и внедрение новых решений, учитывая местные особенности.

Основными целями Solvency II являются:

- поддержка интересов страхователя и защита потребителя страховых услуг;
- разработка новых стандартов работыдля страхового надзора, которые основаны на оценке рисков и не нацелены, как сейчас, исключительно на «количественные» показатели;
- расширение области риска экономических нормативов и введение в страховые компании системы риск-менеджмента и управления рисками;
- создание «единого правового поля» на страховом рынке Европейского экономического сообщества;
- обеспечение «прозрачности» основных страховых рисков;
- приведение страхового рынка в соответствие с новыми международными разработками, например, в области отчетности по МСФО.

Solvency II основывается не только на оценках, связанных с капиталом. Это комплексная программа нормативных требований к страховщикам, включающих в себя разрешения, корпоративное управление, надзор отчетности, оценку рисков, а также платежеспособность и резервирование. Solvency II основывается на трех столпах (pillars): требования к капиталу, управление и надзор, прозрачность. Solvency II имеет определенную структуру, названную "Lamfalussy Process", которая имеет четыре уровня: основное законодательство, реализация, руководство и поддержка после внедрения.

Модель оценки платежеспособности и управления риском в страховом секторе выходит за рамки традиционных методов и инструментов анализа, так как новый подход требует от страховых компаний сосредоточенности на более современных методах анализа риска и оценки капитала, не связанных с областью оценки риска. Использование внутренних моделей для оценки риска и капитала требует от страховых компаний использования повышенных аналитических ресурсов. Директива вводит новые требования, касающиеся вида и качества данных, а также отчетности управленческой информации о стратегии, результатах, риске и структуре фирмы.

OCEG

Open Compliance and Ethics Group (OCEG) – это некоммерческий экспертно-аналитический центр, который помогает организациям достичь эффективности их функционирования путем предоставления ресурсов, помогающих повысить организационную культуру и улучшить корпоративное управление, производительность, управление рисками, внутренний контроль и управление возможностями соответствия стандартам[45] (GRC).

Согласно OCEG, преимущества эффективного управления рисками выходит за рамки удовлетворения законодательных и нормативных требований. Более эффективное управление рисками может привести к снижению неопределенности в рамках достижения бизнес-целей, которые, в свою очередь, могут увеличить выгоды для заинтересованных сторон организации.Эффективная программа управления рисками внутри компании способствует более высокой производительности бизнеса и способствует эффективному управлению. Эти **преимущества** могут быть охарактеризованы следующим образом:

1) *Меньше сюрпризов.* Активная идентификация и управление ключевыми рисками снижает колебания прибыли и повышает доверие заинтересованных сторон.
2) *Снижение потерь и увеличение вознаграждений.* Риск-менеджмент помогает уменьшить вероятность потерь и негативные события. И также помогает руководителям воспользоваться возможностями, которые в противном случае остаются незамеченными.
3) *Более эффективный процесс принятия решений.*Решения принимаются лучше, когда присутствует структурированный анализ риска, основанный на существующей деятельности. В этом случае, риск-менеджмент является неотъемлемой частью в процессе принятия ключевых решений.
4) *Улучшение корпоративного управления*. Непрерывный риск-менеджмент, определяющийся отчетами и коммуникационными протоколами, может

[45] OCEGRedBook [Электронныйресурс]URL:http://www.oceg.org/category/resources/standards/ /(дата обращения 21.12.2014)

помочь организации исполнить ожидания ключевых заинтересованных сторон и в соответствии с нормативными требованиями. В результате хорошо продуманная программаоценки риска, помогает компании понять и остаться в пределах приемлемых границ корпоративного поведения обязательных законов, норм и правил.

Данный центр выпустил издание (RedBook), в котором прописаны популярные стандарты корпоративного поведения и управления рисками. OCEG GRC CapabilityModel (RedBook, version2.1) предоставляет компаниям схему для улучшения корпоративного управления, эффективности функционирования, управления рисками, соблюдения действий, исходя из регламента. В издании описывается интегрированная связь между риском, соблюдением правовых норм и управлением производительностью.

Данный стандарт основан на обширной информационной базе накопленных знаний уважаемых экспертов, в том числе внешних консультантов и аудиторов, ученых и специалистов, работающих внутри компании. Для данного издания так же доступны три дополнения TechnologySolutions,AssessmentTools и SpecandSchema. Данный стандарт может быть введен в деятельность организации с помощью предложенного в издании метода. Предназначение стандарта OCEG состоит в том, чтобы минимизировать риски с использованием предложенной в стандарте схемы методом, направленным на недопущение или предотвращение возникновения неблагоприятного для компании исхода. Особенностью стандарта можно выделить то, что стандарт не объясняет природу происхождения риска, не учитывает риски, связанные с бизнес-ориентацией и структурой собственников. Понятие риска используется только для его измерения и идентификации[46]. Применение стандарта ограничивается строгой моделью, изложенной в издании.

Модель риск-менеджмента

Для того чтобы собрать воедино весь процесс управления рисками, можно воспользоваться рядом структур, при этом каждая структура имеет и сильные, и слабые стороны. Но независимо от выбора структуры, процесс управления рисками должен включать в себя следующие этапы:

1) определение целей и условий их выполнения;
2) определение границ, рисков и возможностей;
3) оценка рисков и определение действий;
4) расставление приоритетов рисков и распределение ресурсов;
5) устранение рисков;
6) мониторинг и отчет о рисках;
7) реагирование на риски.

При этом этапы с первого по четвертый традиционно считаются «оценкой риска». Очевидно, что весь процесс управления рисками должен быть предметом постоянного внимания так, чтобы максимальная эффективность управления рисками предоставляла выгоды для бизнеса.

Комплексная оценка риска: первый шаг эффективной программы

Важным элементом эффективного риск-менеджмента является комплексная оценка риска, которая обеспечивает ясную картину наиболее значимых рисков организации. Это дает представление о рисках и связывает их с целями организации и бизнес-процессами.

Эффективная оценка риска отражает знания о текущих и возникающих рисках в организации с акцентом на:

[46] Макарова В. А. Стоимостная модель оценка эффективности риск-менеджмента компании // Экономика и предпринимательство.2014. Т. 3. № 11

- понимание и оценка ключевых бизнес-рисков;
- обобщение результатов оценки риска и разработка профиля риска;
- согласование рисков с менеджментом;
- проверку окончательного набора рисков с исполнительным руководством и / или ревизионной комиссией;
- выявление существенных рисков со связанными факторами;
- оценку потенциального воздействия и вероятность основных рисков;
- оценку уровня управления и контроля деятельности;
- анализ существенных пробелов и возможностей для улучшения;
- пересмотр существующих процедур контроля.

Критические факторы успеха для эффективной оценки рисков:

1) *Цель предприятия.* Все мероприятия по оценке рисков следует начать с желаемого конечного результата. Риск имеет смысл только в контексте целей. Если руководство не понимает целей, которые организация должна достичь, невозможно оценить риски и неопределенность, присущие в достижении этих целей.
2) *Общий подход.* Это позволяет значительно агрегировать риск по всему бизнесу и последовательно проанализировать риски, которые являются наиболее важными. Кроме того, общий подход помогает организации лучше взаимодействовать с внешними заинтересованными сторонами (кредиторы, рейтинговые агентства и т.д.), обсуждая процесс управления рисками.
3) *Преодоление обособленности.* Руководство должно рассматривать риски по всей линии бизнеса, функций и процессов, а также вверх и вниз по организации предприятия. Риски, следует рассматривать по отношению друг к другу. Например, как риски взяточничества соотносятся с рисками информационной конфиденциальности? Какой риск требует больше или меньше внимания в течение следующего года?
4) *Процедура скоринга сверху-вниз и идентификация.*Следует использовать нисходящий анализ, чтобы определить области, где должна применяться более тщательная оценка рисков. Высшее руководство, как правило, имеет наилучшее понимание целей предприятия, ключевых факторов его стоимости и ключевых рисков, которые имеют наибольший потенциал влияния на бизнес.
5) *Анализ снизу-вверх и оценивание*. Совет директоров не знает, что происходит в каждом отделе в организации, но,возможно, эта информация необходима для обеспечения надлежащего надзора за важными областями риска. Использование анализа снизу-вверх позволяет получить более подробную и разнообразную информацию понимания рисков во всех соответствующих бизнес-процессах и в управления деятельностью.
6) *Внешние источники и объективность*. Следует сфокусироваться на внешних источниках информации и рассмотреть события, повлиявшие на коллег по отрасли, а также на организации, не входящие в идентичную отрасль, но которые имеют аналогичную шкалу сотрудников, масштабы или рост доходов, географический охват деятельности и основные процессы.
7) *Предпринимательство.* Владельцы бизнеса берут на себя ответственность за риски, связанные с процессами их деятельности.
8) *Ориентировочные действия*. Следует пределить план действий в области управления рисками. Определить проекты и задачи для обеспечения того, чтобы планы были исполнены.

9) *Вложенный, постоянный и прогрессивный процесс*. Это помогает использовать совещательный процесс, так что оценка риска является частью планирования, а не отдельной нагрузки. Кроме того, оценка риска не должна быть единая.
10) *Связь с показателями производительности*. Следует разрабатывать показатели результата деятельности с учетом фактора риска на разных уровнях, чтобы каждый понимал основные риски и какую роль человек играет в управлении этими рисками.

BS 31100

BS31100:2008 - Британский стандарт для внутреннего пользования. Однако является в некотором смысле копией ISO, с некоторыми особенностями, связанными с британской конъюнктурой. Помогает минимизировать риски за счет более эффективного взаимодействия отделов/групп/департаментов в организации. Основной упор сделан на укрепление внутрифирменных связей.

Функционал позволяет осуществлять предсказания, превентивный контроль, своевременно реагировать на рыночные и иные флуктуации. Процесс интеграции сложен, так как затрагивает все уровни организации. Требует дополнительного образования сотрудников. Де-факто обязателен для британских компаний крупного бизнеса[47].

В конце июня 2011 года Британский институт стандартов опубликовал 56-страничный стандарт BS 31100:2011 «Менеджмент риска – Свод практики и руководство по применению стандарта ISO 31100» (Risk management – Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000) и этот документ заменил предыдущий стандарт 2008 года. Таким образом, BS 31100:2008 является уже устаревшим стандартом. Поэтому вся дальнейшем вся информация будет по стандарту 2011 года[48].

Характеристики эффективного риск-контроля по BS 31100. Критерии риска должны быть составлены так, чтобы помочь риск менеджменту выбрать какие основные изменения необходимо внедрить, учитывая:

- сравнение возможных чистых выгод при внедрении системы контроля за рисками иих издержками внедрения
- относительную экономическую выгоду от различных предполагаемых изменений в управлении
- любые юридические или нормативные требования или факторы социальной ответственности, которые могут снизить выгоды и потребовать конкретных изменений в управлении.

Критерии риска должны включать:

- какие последствия являются значительными и на каком временном промежутке для правильной оценки риска
- измерение риска должно осуществляться с помощью оценки вероятности свершения таких последствий
- установление порога значимости риска для принятия решений, сравнивая с которым можно измерить масштаб значимости таких последствий, превышение которого будет сигналом для действий по контролю данного риска.

Классификация риска может отличаться между организациями, однако **категории риска** в общем виде могут подразделяться на:

---

[47] В.А. Макарова. Стоимостная модель оценка эффективности риск-менеджмента компании // Экономика и предпринимательство. 2014. Т.3 №11

[48] Risk management. Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000, 2011 [URL: http://sims-rs-africa.co.za/files/ISO-3110-2011.pdf] (датаобращения: 22.12.2014)

- стратегический риск
- финансовый риск
- programme risk
- project risk
- риск охраны и безопасности труда
- операционный риск
- compliance risk (риск соблюдения)

Безусловно, выбор рисков может быть изменен и дополнен рисками в соответствии с нормативными и юридическими требованиями компании или существующими рисками в практике данной отрасли, где работает фирма. Анализ издержек и выгод не обязательно должен быть в чистом виде быть финансовым или быть количественно оцененным.

Оценка риска состоит из трех частей: a) risk identification; b) risk analysis; c) risk evaluation.

Risk identification (идентификация риска) создана для разработки четко определенной процедуры выявления существующих рисков компании. Идентификация нацелена на определение всех рисков, однако не обязательно фирма должна перечислять конкретно всевозможные риски и их последствия и влияние (т.е. не быть чрезмерно детализированной).

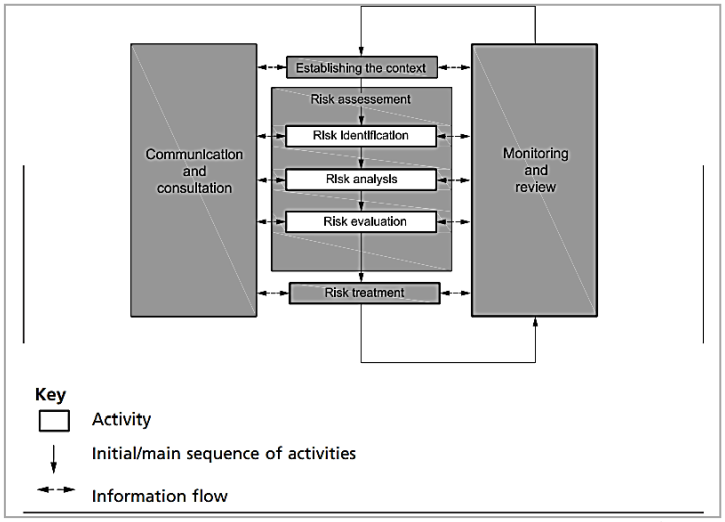


Рисунок 1. The risk management process[49].

Risk analysis (анализ риска) должен осуществляться для развития понимания рисков и установления уровня риска для каждого из них. Анализ должен осуществляться в соответствии с критериями рискамифирмы(riskcriteria) и может быть, как количественным, так и качественным или комбинацией из двух.

Risk evaluation (оценивание риска). Для управления рисками необходимо применять критерии риска, чтобы установить значимость применения действий по отношению к рискам, учитывая уровень риска, частоту (т.е. как часто данный риск может материализоваться) и легкость управляемости данным риском. Процесс оценки риска должен состоять из оценивания риск-портфелей, которые будут комбинировать/агрегировать анализируемые риски в соответствии с критериями риска.

Контроль за риском может быть осуществлен с помощью следующих действий:

- избегать риски\ avoid risk
- искать риски, использовать возможности (seek risk)
- модифицировать риски\ modify risk

[49] BS 31100:2011 Risk Management: Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000

- делить риск\ share risk
- сохранять, удерживать риски\retain risk

Контроль за рисками включает в себя стандарты (policies), выраженные на словах или оцененные в цифрах, и нацеленные на ограничение принятия рисков и снижение подверженность к ним, включая такие индикаторы как уровень инвестиций, срок проекта и т.д.

Процесс мониторинга в риск-менеджменте по BS 31100 должен учитывать:

- the risks and controls that are within the scope of the instance of the risk management process;
- the performance of the instance, with a view to how it might be adaptedand improved.

Случаи, которым должно быть уделено внимание:

- нехватка ресурсов, недостаточность компетентность или неподходящие методы
- недостаточность информации для осуществления оценки риска и эффективности управления
- анализ риска, который не помогает принимать управленческие решения или делает это плохо
- сложность интеграции риск-менеджмента с другой управленческой деятельностью
- медленные или другие неэффективные процедуры по управлению рисками.

Приложение 4

Номер компании	EBIT / проценты к уплате		Debt / EBITDA		Текущая ликвидность		HHI для покупателей		HHI для поставщиков		Особое отношение к ключевым рискам		Соответствие стандартам		Наличие публичной информации		WACC отраслевой / WACC компании		ROA компании / ROA отраслевая	
	До внедрения риск-менеджмента	После внедрения риск-менеджмента	До внедрения риск-менеджмента	После внедрения риск-менеджмента	До внедрения риск-менеджмента	После внедрения риск-менеджмента	До внедрения риск-менеджмента	После внедрения риск-менеджмента	До внедрения риск-менеджмента	После внедрения риск-менеджмента	До внедрения риск-менеджмента	После внедрения риск-менеджмента	До внедрения риск-менеджмента	После внедрения риск-менеджмента	До внедрения риск-менеджмента	После внедрения риск-менеджмента	До внедрения риск-менеджмента	После внедрения риск-менеджмента	До внедрения риск-менеджмента	После внедрения риск-менеджмента
1	—	—	17	131,7	10,3	1,03	0,14	0,1	1,79	1,88	–	+	–	+	–	++	0,91	1,71	2,74	8,86
2	3,25	1,61	9,6	8,44	1,32	0,37	35,38	28,76	1,33	2,5789	+	+	+	+	–	–	0,76	1,16	1,61	1,71
3	15,3	1,19	2,72	5,25	2,65	0,82	0,02	0,02	994	869	+	+	–	–	+	+	0,87	0,78	0,52	0,45
4	15,3	1,19	2,72	5,25	2,65	0,82	0,02	0,02	994	869	+	+	–	–	+	+	0,88	0,77	0,52	0,44
5	11,89	0,01	1,96	5111,3	1,37	1,25	1454	3016	14,87	12,36	–	+	–	–	–	–	1,67	0,92	3,67	2,34
6	20	—	3,78	59	1,71	1,02	9,16	17,57	5950	5950	–	+	–	–	–	–	2,58	2,29	0,9	0,82
7	118,8	11,5	8,28	5,88	1,01	0,62	0,14	0,1	1,79	1,88	–	+	–	+	–	–	1,63	2,57	0,28	0,1
8	36,27	6,2	0,95	2,64	2,46	0,97	0,14	0,13	1,84	1,93	–	+	–	+	+	++	0,96	1,03	309,52	268,75
9	7,39	7,01	3,94	4,76	1,66	1,49	27,55	22,88	1,33	2,58	+	+	–	+	+	+	0,01	0,01	1,20	1,50

10	—	—	23	10	0,8	0,72	5681	5681	11,54	13,79	–	+	–	+	–	–	0,78	0,80	0,42	0,28
11	0,39	—	38,7	36,7	0,66	0,55	9,16	17,57	6550	7689	–	+	+	+	–	–	1,04	0,85	119,15	1,63
12	—	—	17	131,7	10,3	1,01	0,14	0,1	1,79	1,88	–	+	–	–	–	++	0,91	1,71	0,01	0,01
13	2475,1	23962,4	74	—	0,27	1,92	635	631	1,79	1,883	+	+	–	+	–	+	0,90	0,40	1,72	0,37
14	1787,05	469,5	0,01	0,03	1,29	0,72	1356	1134	1089	1176	–	+	–	–	–	–	0,88	0,78	0,28	1,58
15	—	—	1,06	0,61	3,04	3,47	35,38	28,76	3267	3267	–	+	–	+	–	–	2,97	3,60	1,71	3,26
16	—	162,98	0,17	1,24	6,61	0,49	1,78	1,88	9,16	17,57	+	+	–	–	–	–	0,53	0,51	5,26	4,06

Примечание: прочерки в столбце «EBIT / проценты к уплате» обусловлены отсутствием у компании процентов к уплате в настоящем отчетном периоде, рейтинг таких показателей учитывается как высокий, им присваивается оценка 1. Качественные оценки (столбцы «Особое отношение к ключевым рискам», «Соответствие стандартам» и «Наличие публичной информации» представлены в виде знаков: «–» — негативная информация или ее отсутствие, «+» — нейтральная информация, «++» — положительная информация.

Приложение 5

Принципы и точки фокуса внутреннего контроля.

Control Environment			
Principles		**Points of Focus**	
1	The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values	1	Sets the tone at the top
		2	Establishes standards of conduct
		3	Evaluates adherence to standards of conduct
		4	Addresses deviations in a timely manner
2	The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control	5	Establishes oversight responsibilities
		6	Applies relevant expertise
		7	Operates independently
		8	Provides oversight on Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Communication, and Monitoring Activities
3	Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives	9	Considers all structures of the entity
		10	Establishes reporting lines
		11	Defines, assigns, and limits authorities and responsibilities

Control Environment (continued)			
Principles		**Points of Focus**	
4	The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives	12	Establishes policies and practices
		13	Evaluates competence and addresses shortcomings
		14	Attracts, develops and retains individuals
		15	Plans and prepares for succession
5	The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives	16	Enforces accountability through structures, authorities and responsibilities
		17	Establishes performance measures, incentives and rewards
		18	Evaluates performance measures, incentives and rewards for ongoing relevance
		19	Considers excessive pressures
		20	Evaluates performance and rewards or disciplines individuals

Risk Assessment			
Principles		**Points of Focus**	
6	The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives:		
	– Operations Objectives	21a	Reflects management's choices
		22a	Considers tolerances for risk
		23	Includes operations and financial performance goals
		24	Forms a basis for committing of resources
	– External Financial Reporting Objectives	21b	Complies with applicable accounting standards
		22b	Considers materiality
		25	Reflects entity activities
	– External Non-Financial Reporting Objectives	21c	Complies with externally established standards and frameworks
		22c	Considers the required level of precision
		25	Reflects entity activities
	– Internal Reporting Objectives	21a	Reflects management's choices
		22c	Considers the required level of precision
		25	Reflects entity activities
	– Compliance Objectives	21d	Reflects external laws and regulations
		22a	Considers tolerances for risk

Risk Assessment (continued)			
Principles		**Points of Focus**	
7	The organization identifies risks to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risks as a basis for determining how the risks should be managed	26	Includes entity, subsidiary, division, operating unit, and functional levels
		27	Analyzes internal and external factors
		28	Involves appropriate levels of management
		29	Estimates significance of risks identified
		30	Determines how to respond to risks
8	The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives	31	Considers various types of fraud
		32	Assesses incentives and pressures
		33	Assesses opportunities
		34	Assesses attitudes and rationalizations
9	The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control	35	Assesses changes in the external environment
		36	Assesses changes in the business model
		37	Assesses changes in leadership

Control Activities			
Principles		**Points of Focus**	
10	The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels	38	Integrates with risk assessment
		39	Considers entity-specific factors
		40	Determines relevant business processes
		41	Evaluates a mix of control activity types
		42	Considers at what level activities are applied
		43	Addresses segregation of duties
11	The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives	44	Determines dependency between the use of technology in business processes and technology general controls
		45	Establishes relevant technology infrastructure control activities
		46	Establishes relevant security management process control activities
		47	Establishes relevant technology acquisition, development, and maintenance process control activities
12	The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and procedures that put policies into action	48	Establishes policies and procedures to support deployment of management's directives
		49	Establishes responsibility and accountability for executing policies and procedures
		50	Performs in a timely manner
		51	Takes corrective action
		52	Performs using competent personnel
		53	Reassesses policies and procedures

Information and Communication			
Principles		**Points of Focus**	
13	The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of other components of internal control	54	Identifies information requirements
		55	Captures internal and external sources of data
		56	Processes relevant data into information
		57	Maintains quality throughout processing
		58	Considers costs and benefits
14	The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of other components of internal control	59	Communicates internal control information
		60	Communicates with the board of directors
		61	Provides separate communication lines
		62	Selects relevant method of communication
15	The organization communicates with external parties regarding matters affecting the functioning of other components of internal control	63	Communicates to external parties
		64	Enables inbound communications
		65	Communicates with the board of directors
		66	Provides separate communication lines
		67	Selects relevant method of communication

Monitoring Activities			
Principles		**Points of Focus**	
16	The organization selects, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning	68	Considers a mix of ongoing and separate evaluations
		69	Considers rate of change
		70	Establishes baseline understanding
		71	Uses knowledgeable personnel
		72	Integrates with business processes
		73	Adjusts scope and frequency
		74	Objectively evaluates
17	The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate	75	Assesses results
		76	Communicates deficiencies to parties responsible for corrective action and to senior management and the board of directors
		77	Monitors corrective actions

Приложение 6

ПОЛОЖЕНИЕ О ВНУТРИФИРМЕННОМ ФИНАНСОВОМ КОНТРОЛЕ ООО «Х» (ПРОЕКТ)

СТАТЬЯ 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение о внутрифирменном финансовом контроле (далее – «Положение») Общества с ограниченной ответственностью «Х» (далее – «Общество») принято в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Уставом Общества.

1.2. Настоящее Положение является внутренним документом Общества, определяющим порядок осуществления процедур финансового контроля в процессе деятельности Общества: назначение и состав процедур внутрифирменного контроля, формы их осуществления, уполномоченные органы, порядок внутреннего взаимодействия со структурными подразделениями Общества.

СТАТЬЯ 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ЦЕЛИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

2.1. Внутрифирменным финансовым контролем является совокупность надзорных процедур, осуществляемых уполномоченными контрольными органами, и направленных на защиту капиталовложений и активов Общества.

2.2. Целями внутреннего контроля также являются:

– обеспечение эффективного использования ресурсов Общества;

– выполнение финансово-хозяйственных планов Общества;

– обеспечение полноты и достоверности всех видов отчетности Общества, в том числе финансовой, бухгалтерской и управленческой отчетности;

– соблюдение требований нормативных актов, внутренних документов, решений органов управления и контроля Общества;

– Выявление фактов мошенничества на предмет завышения истинной стоимости в отчетной документации.

СТАТЬЯ 3. ПРОЦЕДУРЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

3.1. Процедурами внутрифирменного финансового контроля являются мероприятия, осуществляемые уполномоченными лицами для достижения целей внутрифирменного контроля.

3.2. Процедурами внутрифирменного финансового контроля являются:

– проверки отдельных финансово-хозяйственных операций;

– контроль за исполнением бюджета, основными направлениями финансово-хозяйственной деятельности Общества, анализ результатов указанной деятельности;

– проверка процессов составления уполномоченными органами финансовой, бухгалтерской и управленческой отчетности Общества;

– проверка налоговой политики, а также, контроль за соответствием внутренних документов Общества требованиям применимых нормативных и локальных актов.

СТАТЬЯ 4. СПЕЦИАЛИСТ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ФИНАНСОВОГО

3.1. Специалистом по организации внутрифирменного финансового контроля является лицо, уполномоченное Советом директоров Общества применять процедуры внутрифирменного финансового контроля.

3.2. Специалист по организации внутрифирменного финансового контроля является обособленным структурным подразделением Общества. Отбор кандидата и его назначение на должность производится Советом директоров Общества.

3.3. Специалист по организации внутрифирменного финансового контроля в процессе осуществления своей деятельности руководствуется корпоративными документами Общества, в том числе настоящим Положением, решениями Совета директоров.

3.4. В рамках своих полномочий Специалист по организации внутрифирменного финансового контроля обеспечивает:

– проведение внутреннего аудита, в том числе в области ведения бухгалтерского, налогового, финансового и управленческого учета;

– анализ результатов аудиторских проверок Общества, контроль за разработкой и выполнением мероприятий по устранению нарушений, выявленных в процессе проведения аудита;

– содействие исполнительным органам Общества в разработке процедур и мероприятий по совершенствованию системы контроля и управления рисками;

– организацию и проведение контрольных мероприятий по основным направлениям финансово-хозяйственной деятельности Общества.

СТАТЬЯ 4. ПОРЯДОК ВНУТРЕННЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

4.1. По результатам проведенных мероприятий Специалист по организации внутрифирменного финансового контроля учитывает выявленные нарушения и сообщает о них Комитету Совета директоров по аудиту.

4.2. На основании полученных материалов Комитет по аудиту готовит соответствующие рекомендации Совету директоров.

4.3. Заключения и рекомендации оформляются письменно, подписываются соответствующим уполномоченным лицом и подлежат приобщению к протоколу заседания Совета директоров, на котором они были рассмотрены.

Приложение 7

Internal Control Definition*

#	Member	Affiliation	If one or more specific definition(s) of “internal controls” appear in your jurisdiction’s laws, regulations, and/or corporate governance codes, please provide the definition (s) and indicate the title of the document(s) in which each definition(s) may be found.**
	Algeria	EMC	None
	Australia	TC	None
	Belgium	Other	None
	Bosnia and Herzegovina	EMC	None
	Brazil	EMC	“Internal controls encompass the organization plan and integrated methods and proceedings adopted by an entity aiming at the protection of its assets, promotion of reliability, and opportune accounting entries and financial statements, as well as operational efficiency.”
	Canada	TC	“Disclosure controls and procedures” means controls and other procedures of an issuer that are designed to provide reasonable assurance that information required to be disclosed by the issuer in its annual filings, interim filings or other reports filed or submitted by it under provincial and territorial securities legislation is recorded, processed, summarized and reported within the time periods specified in the provincial and territorial securities legislation and include, without limitation, controls and procedures designed to ensure that information required to be disclosed by an issuer in its annual filings, interim filings or other reports filed or submitted under provincial and territorial securities legislation is accumulated and communicated to the issuer’s management, including its chief executive officers and chief financial officers (or persons who perform similar functions to a chief executive officer or a chief financial officer), as appropriate to allow timely decisions regarding required disclosure; “Internal control over financial reporting” means a process designed by, or under the supervision of, the issuer’s chief executive officers and chief financial officers, or persons performing similar functions, and effected by the issuer’s board of directors, management and other personnel, to provide reasonable assurance regarding the reliability of financial reporting and the preparation of financial statements for external purposes in accordance with the issuer’s GAAP and includes those policies and procedures that: (a) pertain to the maintenance of records that in reasonable detail accurately and fairly reflect the transactions and dispositions of the assets of the issuer, (b) provide reasonable assurance that transactions are recorded as necessary to permit preparation of financial statements in accordance with the issuer’s GAAP, and that receipts and

			expenditures of the issuer are being made only in accordance with authorizations of management and directors of the issuer, and (c) provide reasonable assurance regarding prevention or timely detection of unauthorized acquisition, use or disposition of the issuer's assets that could have a material effect on the annual financial statements or interim financial statements;
	China	EMC	The internal control is the policies and procedures established and implemented by the entity being audited to ensure the effectiveness of the business, to protect the safety and integrity of assets, to prevent, discover and correct mistakes or frauds, and to guarantee the truthfulness, legality and integrity of accounting documents. The internal control includes control environments, accounting systems and control procedures.
	Colombia	EMC	Internal control is defined as the mechanisms designated to oversight the administrative and operational development of the issuer, taking into account the risk of the business and to evaluate, in an integral way, all the areas of the issuer. At the same time, internal control covers all the mechanisms designated to ensure that the preparation, presentation and disclosure of the financial information follows what it is established by law. (Ley del Mercado) Internal control covers diverse areas such as: 1. Procedures and criterions regarding the election, function, composition, responsibilities and independence of the Shareholders Assembly and the Board of Directors 2. Mechanisms designated to disclose the general systems or policies regarding remuneration and incentives 3. Procedure and criterions regarding the election of different agents related to the issuer such as suppliers, managers, executives, auditors, etc. 4. Criterions about the transparency of the information disclosed to the shareholders, the investors and all the other agents in the market 5. Internal rules on ethic, penalties and conflicts of interest 6. Rights and obligations of the Shareholders and other investors 7. Disclosure procedures regarding financial statements and personal and professional qualifications of those charged with governance
	Costa Rica	EMC	None
	Ecuador	EMC	None
	El Salvador	EMC	None
	France	TC	French law does not define "internal controls" but such a definition may be found in specific publications of industry bodies such as those of issuers associations on the subject, in the Charter of the French Institute of Internal Auditors and in auditing standards. A definition will be found in the

			future guidelines to be published before the end of the first semester of 2006
	Germany	TC	According to IDW PS 260, Internal control systems are principles, processes and measures (regulations) established by the management of the company, which are directed at the organizational implementation of decisions from the management. - for the securitization of the effectiveness and economic efficiency of the operations (the safeguard of the assets and the protection and uncovering of suffering property losses are covered), - for the truth and fairness of the internal and external reporting - For the compliance of the companies applicable laws and regulations. Circular 18/2005, AT 1 (on the basis of § 25a Banking Act) The internal control system consists of • Rules for the operational and organizational structure • Processes for the Identification, evaluation, controlling, supervision as well as communication of risks (Risk guidance - and controlling processes).
	Hong Kong	TC	None
	India	EMC	None
	Indonesia	EMC	None
	Italy	TC	The definition is contained in the corporate governance code: p. 8.P.1. The internal control system is made of rules, procedures and organization's system ensuring the correct and proper management of the company in accordance with the predefined targets, through an adequate process of identification, measuring and management and monitoring of risk. p. 8.P.2. An efficient internal control system facilitates the preservation of company's assets, the efficiency of companies' transactions, the reliability of the financial information and the compliance with laws and regulations.
	Japan	TC	None. However, under the "Model Standard for Managements' Assessments and Independent Auditors' Audit on Internal Control over Financial Reporting", approved in December 2005, the following definition is provided: "Internal Control" is broadly defined as a process, built into operating activities, and fulfilled by all the people at every level of an organization, in order to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives..(several categories of objectives listed).
	Korea	EMC	The Act on External Audit of Corporation § 2.2 (Internal Accounting Control Systems)
	Lithuania	EMC	None
	Malaysia	EMC	None

	Malta	EMC	None
	Former Yugoslav Republic of Macedonia	EMC	None
	Mauritius	EMC	The Report on Corporate Governance for Mauritius (Chapter 2 – Internal Control) defines Internal Control as a process designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of organizational objectives with respect to: • Effectiveness and efficiency of operations • Safeguarding of the assets and data of the organization • Reliability of financial and other reporting • Prevention of fraud and irregularities • Acceptance and management of risk • Conformity with the codes of practice and ethics adopted by the organization • Compliance with applicable laws and regulations • Supporting business sustainability under normal as well as adverse operating conditions. Internal Control is one of the mechanisms which are used to reduce risk to an acceptable level. Internal control should be operated by the organization's board, its management and staff and should be embedded in the daily activities of the company.
	Mexico	EMC	The Secondary Regulation named "Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores" defines Internal Control as: "The system that grants a reasonable security that the transactions are made and registered in accordance to the procedures established by the administration, as well as with the general guidelines, criteria and applicable accounting principles"
	Morocco	EMC	According to the Moroccan auditing standards Manual, the internal control "consisted of the whole of measurements of control, accountant or other, that the direction defines, applies and supervises, under its responsibility, in order to ensure the protection of the inheritance of the company and the reliability of the accounting records and of the financial statements which result from this" According to provisions' of article 2 of the circular n°6 related to the internal control of the credit institutions (listed and non listed), "the internal system of audit consists of a whole of devices designed and implemented, by the competent authorities, in order to ensure permanently: - the checking of the operations and the internal procedures - measurement, the control and the monitoring of the risks, - the reliability of the conditions of the collection, of treatment, diffusion and conservation of the accounting

			and financial data, - the efficiency of the channels of internal circulation of documents and information as well as their diffusion to third parties "
	Netherlands	TC	The Dutch Corporate Governance Code describes the following instruments of the internal risk management and control system the company should employ: - risk analyses of the operational and financial objectives of the company - a code of conduct which should in any event be published on the company's website - guides for the layout of the financial reports and the procedures to be followed in drawing up the reports - a system of monitoring and reporting
	Nigeria	EMC	None
	Oman	EMC	None
	Pakistan	EMC	None
	Panama	EMC	The Regulation No. 2-2000, CNV resolved that all persons subject to disclosing periodic financial information (issuers and intermediaries) do so according to the International Accounting Standards promoted by the International Committee of Accounting Standards or use US generally accepted accounting principles (US GAAP), as well as the International Auditing Standards have a definition of internal control. Agreement No. 7-2002, set a mandatory declaration on the part of the President, Treasurer and/or CFO of the company, regarding the reasonability of the financial statements that they file before the CNV.
	Peru	EMC	None
	Poland	EMC	None
	South Africa	EMC	The Code of Conduct, inter alia, defines "internal controls". In terms of the definitions, the term "internal controls" is defined as: "means those internal controls established in order to provide reasonable assurance of – (a) the safeguarding of assets against unauthorized use or disposition; and (b) the maintenance of proper accounting records and the reliability of financial information used within the business or publication;" The definition of "internal control" in auditing standard ISA 315.
	Spain	TC	The internal control includes the organization plan and the methods and procedures that are necessary to make sure that the company assets are properly protected, that the accounting records are reliable and that the activity of the company is efficiently performed and the directives established by the management are accomplished
	Switzerland	TC	None
	Thailand	EMC	According to the SET's best practices guidelines for Audit Committee: Internal Control means the process, organization plan, work system and procedures available in the organization which have been designed by the Board of

			Directors and management of the organization with the main objective to bring about reasonable confidence in: - The creditability and perfection of information. - The compliance with policies, plans, procedures, laws and regulations. - The supervision, safeguard and care of property of the company. - The use of resources economically and effectively to meet the objectives and the goal of the operations or the established plan. In addition, an internal control consists of 5 related components which are encompassing the way of business conduct of the management and integrated into a single management process. These components include control environment, risk assessment, control activities, information and communication and monitoring. (Such information can be reached at http://www.set.or.th/en/rules/corporate/files/ror.25_00.pdf)
	Chinese Taipei	EMC	According to the Article 3 of Regulations Governing Establishment of Internal Control Systems by Public Companies, the internal control systems of a public company are management processes designed by its managers, passed by its board of directors, and implemented by the board of directors, managers, and other employees for purpose of promoting sound operations of the company, so as to reasonably ensure that the following objectives are achieved: a) Effectiveness and efficiency of operations; b) Reliability of financial reporting; and c) Compliance with applicable laws and regulations.
	Tunisia	EMC	Definition of internal control : The system of internal control has four objectives: - To promote efficiency and effectiveness ; - To protect assets; - To guarantee the reliability of the financial reporting; - To guarantee compliance with and regulatory requirements. The internal control is defined, globally, as being a process implemented by the management, the hierarchy, and the staff of a company and intended to guarantee a reasonable carrying out of the above mentioned objectives.
	Turkey	EMC	Communiqué Serial:X, No:22, defines internal control as a process, designed and effected by an entity's management, those charged with governance and other personnel, to provide reasonable assurance regarding the: - achievement of objectives of the entity, - effectiveness and efficiency of operations and activities, - compliance with applicable laws and regulations. Section 27, Article 3 of the Communiqué describes the scope and the objectives of the internal auditing. According to the article:

			The scope and objectives of internal auditing vary widely and depend on the size and structure of the entity and the requirements of its management. Ordinarily, internal auditing activities include one or more of the following: • Monitoring of internal control. The establishment of adequate internal control is a responsibility of management which demands proper attention on a continuous basis. Internal auditing is ordinarily assigned specific responsibility by management for reviewing controls, monitoring their operation and recommending improvements thereto. • Examination of financial and operating information. This may include review of the means used to identify, measure, classify and report such information and specific inquiry into individual items including detailed testing of transactions, balances and procedures. • Review of the economy, efficiency and effectiveness of operations including non-financial controls of an entity. • Review of compliance with laws, regulations and other external requirements and with management policies and directives and other internal requirements.
	UK	TC	The Turnbull guidance (see web reference which follows) defines internal controls as: ' the system which encompasses the policies, processes, task, behaviors and other aspects of a company that, taken together: • Facilitate its effective and efficient operation by enabling it to respond appropriately to significant business, operational, financial, compliance and other risks to achieving the company's objectives. This includes the safeguarding of assets from inappropriate use of from loss and fraud and ensuring that liabilities are identified and managed; • Help ensure the quality of internal and external reporting. This requires the maintenance of proper records and processes that generate a flow of timely, relevant and reliable information from within and outside the organization; • Help ensure compliance with applicable laws and regulations, and also with internal policies with respect to the conduct of business.
	USA	TC	Exchange Act Rules 13a-15 and 15d-15: • The term disclosure controls and procedures means controls and other procedures of an issuer that are designed to ensure that information required to be disclosed by the issuer in the reports that it files or submits under the Act (15 U.S.C. 78a et seq.) is recorded, processed, summarized and reported, within the time periods specified in the Commission's rules and forms. Disclosure controls and procedures include, without limitation, controls and procedures designed to ensure that information required to be disclosed by an issuer in the reports that it files or submits under the Act is accumulated and com-

			municated to the issuer's management, including its principal executive and principal financial officers, or persons performing similar functions, as appropriate to allow timely decisions regarding required disclosure. • The term internal control over financial reporting is defined as a process designed by, or under the supervision of, the issuer's principal executive and principal financial officers, or persons performing similar functions, and effected by the issuer's board of directors, management and other personnel, to provide reasonable assurance regarding the reliability of financial reporting and the preparation of financial statements for external purposes in accordance with generally accepted accounting principles and includes those policies and procedures that: (1) Pertain to the maintenance of records that in reasonable detail accurately and fairly reflect the transactions and dispositions of the assets of the issuer; (2) Provide reasonable assurance that transactions are recorded as necessary to permit preparation of financial statements in accordance with generally accepted accounting principles, and that receipts and expenditures of the issuer are being made only in accordance with authorizations of management and directors of the issuer; and (3) Provide reasonable assurance regarding prevention or timely detection of unauthorized acquisition, use or disposition of the issuer's assets that could have a material effect on the financial statements. See also Investment Company Act Rule 30a-3(c) and (d).

*TC -Technical Committee, EMC- Emerging Markets Committee

По материалам Technical committee and emerging markets committee of the international organization of securities commissions/ IOSCO SURVEY ON INTERNAL CONTROL REQUIREMENTS FOR ISSUERS; December 2006, URL https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD229.pdf

** Материалы даны без перевода для минимизации вероятности возможных неточностей толкования

Приложение 8

По данным Рейтингового агентство «Эксперт РА» http://raexpert.ru/ratings/risk/method/

Приложение 9

Группы показателей, косвенно отражающих эффективность реализации комплаенс-функции

Показатели (исчисляются за календарный год; в целях текущего контроля расчет может производиться ежемесячно или поквартально)		
Виды комплаенс-рисков		
Соблюдение норм национального (международного) законодательства	***Соблюдение договорных обязательств***	***Предотвращение утраты деловой репутации***
1. Коэффициент изменения числа фактов нарушения норм национального (международного) законодательства ≤ 1	1. Коэффициент изменения числа фактов нарушения договорных обязательств ≤ 1	1. Коэффициент изменения числа лояльных клиентов ≥ 1
2. Коэффициент изменения сумм штрафов, пеней за нарушение норм национального (международного) законодательства ≤ 1	2. Коэффициент изменения числа нарушений договорных обязательств по суммам сделок ≤ 1	2. Коэффициент изменения объема привлеченных инвестиций ≥ 1
3. Коэффициент изменения сумм судебных издержек, понесенных при разрешении споров по фактам нарушения норм национального (международного) законодательства в судебном порядке ≤ 1	3. Коэффициент изменения сумм штрафов, пеней, неустоек за нарушение договорных обязательств ≤ 1	3. Коэффициент изменения среднего размера скидок, предоставляемых поставщиками товаров, работ, услуг ≥ 1
4. Коэффициент изменения числа внеплановых проверок со стороны органов государственного контроля ≤ 1	4. Коэффициент изменения сумм судебных издержек, понесенных при разрешении споров по гражданско-правовым договорам в судебном порядке ≤ 1	4. Коэффициент изменения длительности отсрочки платежей контрагентам по гражданско-правовым договорам ≥ 1
	5. Коэффициент изменения сумм просроченной кредиторской задолженности ≤ 1	5. Коэффициент изменения средней процентной ставки по кредитным договорам организации (хозяйствующий субъект выступает в качестве заемщика) ≤ 1
		6. Коэффициент изменения числа нарушений антикоррупционного законодательства ≤ 1 (для крупных компаний, участников внешнеэкономической деятельности)

МАКАРОВА ВАСИЛИСА АЛЕКСАНДРОВНА,
КОРНИЕНКО ОЛЬГА ЮРЬЕВНА

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО РИСК МЕНЕДЖМЕНТА

Научная монография

Второе издание