

## Предисловие

Настоящая монография продолжает цикл работ, посвященных оценке влияния эффективности внутрикорпоративного риск-менеджмента на инвестиционную привлекательность российского бизнеса. В предыдущих исследованиях не раз отмечалась актуальность исследования возможности применения сравнительного анализа в области систем внутрикорпоративного управления, а так же необходимость организации системы ERM таким образом, чтобы управление осуществлялось не в ущерб основным видам деятельности компании. Современное внутрикорпоративное управление столкнулось с необходимостью балансировать между принятием краткосрочных решений и достижением стратегических целей. Проблему агентских отношений в корпоративном управлении ученые пытаются решить уже более 80 лет, однако современное развитие экономических отношений корректирует сам процесс принятия решений. Большое количество отчетности, котировка акций на рынке и немедленное реагирование курса на любые изменения в структуре компании и во внешней среде, относительная простота смену собственников публичных компаний в виде сделок купли-продажи акций на открытом рынке – все эти факторы ведут к тому, что менеджмент компании вынужден принимать сиюминутные решения для того чтобы снизить волатильность курса акций в настоящее время. Однако те же решения в долгосрочной перспективе имеют совершенно обратный эффект – инвестиционная привлекательность снижается, высший менеджмент не заинтересован в длительном сотрудничестве, инвесторы не заинтересованы в

стратегическом партнерстве. В целом подобная ситуация ведет к учащению кризисных ситуаций на рынке, росту ставки дисконтирования длительных инвестиционных проектов, укорочению горизонта планирования и тд.

В целях снижения подобных эффектов шорт-термизма применяются различные методики оценки эффективности внутрифирменного корпоративного управления. Применение их связано с целым рядом ограничений и особенностей самого метода, но в комплексе они дают достаточно значимый и очевидный результат.

Одним из наиболее распространенных методов оценки эффективности риск менеджмента компании является метод сравнения системы риск менеджмента компании с лучшими практиками на рынке управления рисками (бенчмаркинг).

Управление рисками является наиболее закрытой для понимания системой, так как не имеет прямых свидетельств эффективности, а оценка эффективности управления отдельными видами рисков не позволяет оценить воздействие методов на смежные процессы. Руководства, такие как ISO 31000: 2009 обеспечивают общие принципы для разработки, внедрения и поддержания процессов управления рисками в рамках всей организации, но загвоздка в том, что они не говорят нам о том, как создавать системы показателей производительности или разработки ключевых показателей эффективности (KPI) которые являются незаменимым инструментом в стремлении установить, измерения и достигать наилучших выступлений в рамках бизнеса.

Изучение теории и практики управления рисками позволило выявить следующие основные ключевые моменты современного ERM:

- внедрение стандартов управления рисками и процедур внутреннего контроля сами по себе являются признаком зрелости менеджмента компаний и показателем потенциальной инвестиционной привлекательности.
- для малого бизнеса соблюдение всех рекомендаций в отношении внутреннего контроля и риск менеджмента является не целесообразным и разрушает стоимость бизнеса
- большинство процессов риск менеджмента и внутреннего контроля являются дублирующими, но ориентированы на разный результат в зависимости от цели управления
- применение KPI целесообразно при оценке эффективности организационной модели управления рисками и внутреннего контроля, а выбор KPI и их распределение зависит от владельцев риска в модели
- применение М-счета Бениша при оценке эффективности организационной модели повышает прозрачность бизнеса и уверенность стейкхолдера в результатах оценки
- на практике, что сходные по размеру, виду деятельности компании, и условиях функционирования компании дают совершенно разные результаты управления: при плохой организации внутреннего контроля и попытках манипулировать отчетностью в целях повышения инвестиционной привлекательности, анализ с

применением KPI демонстрирует негативную тенденцию - стоимость компании снижается.

Целью настоящей монографии является представление результатов исследования и разработка теоретических и практических рекомендаций относительно применение такого метода оценки эффективности риск менеджмента, как бенчмаркинг, а так же оценка влияния результатов оценки эффективности на длительность принятия решений и возможности снижения неопределенности развития бизнеса.

Бенчмаркинг достаточно сложный инструмент и применяется для оценок таких систем, которые невозможно в силу многообразности оценить прямыми методами. Бенчмаркинг это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы, основная суть заключается в сравнении контрольных точек исследуемой системы с так называемыми лучшими практиками. Независимо от того, какой стандарт риск менеджмента применяется в компании, основными вопросами, тестируемыми во время бенчмаркинга, являются следующие:

- Каковы цели бенчмаркинга на данном этапе?
- Каковы ключевые показатели эффективности (KPI), критические факторы успеха (CSF), ключевые области результатов (KRAs), и какова причинно-следственная связь между рисками и целями организации;
- Разница между показателями, основанными на прошлых событиях и показателями, характеризующими будущую ситуацию

- Как измерить эффективность с помощью различных инструментов
- Методы для разработки пользовательских ключевых показателей эффективности.

Как метод оценки, бенчмаркинг не может обойтись без определенных недостатков применения. Основным недостатком, присущем бенчмаркингу как и любой другой методике проведения сравнительно анализа является субъективность сравнительной оценки. В случае если большинство аналогичных компаний не отличаются высокими результатами своей работы, результаты сравнительного анализа дадут как раз отличный результат – исследуемая компания по показателям не будет отличаться от среднего стандарта. Именно поэтому при формировании основных теоретических положений настоящей монографии мы используем формулировку «в соответствии с лучшими практиками риск-менеджмента», подразумевая что процесс принятия решений ведущих по отрасли компаний, давно внедривших и применяющих рекомендации по организации внутрикорпоративного риск менеджмента является рискориентированным и риск в данном случае представлен как положительным так и отрицательным отклонением от поставленных заранее целей.

Монография подготовлена коллективом авторов под общей редакцией к.э.н., доцента Макаровой В.А.

Состав авторского коллектива монографии:

Богуславская С.Б., канд. экон. наук, доцент департамента финансов Национального Исследовательского Университета «Высшая Школа Экономики» – раздел 5: главы 5.1., 5.2.;

Макарова В.А., канд. экон. наук, доцент  
департамента финансов Национального  
Исследовательского Университета «Высшая Школа  
Экономики» - Предисловие, Заключение, раздел 1:  
Глава 1.1., Глава 1.2; раздел 2: Главы 2.1., 2.2.,  
раздел 3., Главы 3.1-3.3., раздел 4: Главы 4.1., 4.2;

Сацук Т.П., докт. экон. наук, профессор  
Петербургского университета путей сообщения  
императора Александра I – раздел 6, Глава 6.2.

Татаринцева С.Г., кандидат экономических  
наук, доцент кафедры корпоративных финансов и  
оценки бизнеса Санкт-Петербургского  
государственного экономического университета  
раздел 6, Глава 6.1.

Эмпирические расчеты осуществлялись с  
участием Самохваловой А.Е., Молчановой Е.С.