

Глава 1.2. Бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности (Макарова В.А.)

Волатильность доходов и стоимости бизнеса в целом ставит под сомнение эффективность текущих процессов управления рисками. Инвесторы, регуляторы, руководители и стейкхолдеры в целом заинтересованы в знаниях об положительных и отрицательных влияниях различных рисков на компанию. Внедрение любых мероприятий, ориентированных на управление рисками само по себе бесполезно без оценки эффективности этого мероприятия по отношению к конкретной компании. Более того, и существующие стандарты по риск менеджменту настаивают на оценке эффективности осуществляемых мероприятий и совершенно не дают никаких рекомендаций о том, на основе каких показателей и как провести эту оценку.

Настоящая монография дает представление о ряде методов, примеры и руководящие принципы для разработки эффективных ключевых показателей эффективности и системы показателей для поддержки и оптимизации управления рисками. Она опирается на исследования в области эффективности риск-менеджмента ведущих ученых и практиков в создании эффективности управления рисками в целом ряде отраслей.

1.2.1. Теоретическая база проведения сравнительного анализа.

Основоположником теории современного риск менеджмента в корпоративном управлении считается Sim Sigal (Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management 1st Edition. Segal, Sim. 2011). В своих трудах он демонстрирует четкую зависимость эффективности корпоративного риск менеджмента и успешного корпоративного управления, выражающегося в приращении добавленной

экономической стоимости компании при правильной интеграции процессов управления рисками.

Он выделяет, что риск менеджмент остается ключевым процессом при управлении предприятием и означает процесс выявления, измерения, управления и раскрытия рисков, ориентированное на увеличение стоимости для акционеров (SVA – shareholders value added).

При этом он настаивает на том, что успех риск менеджмента зависит от соблюдения следующих ключевых критериев:

1. В определении корпоративного риск-менеджмента ключевым словом остается «enterprise» - предприятие, то есть самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги. Которое является в современных условиях предприятие является основным звеном рыночной экономики, поскольку именно на этом уровне создаются нужные обществу товары, оказываются необходимые услуги. Зачастую это требование не соблюдается, или соблюдается не полностью: в общей системе нивелируются отдельные риски как незначительные, или не учитываются те стратегии, которые являются уникальными трейдинговыми стратегиями. Корпоративный риск менеджмент не должен исключать производственные и технические риски, спекулятивные риски и риски, не профильные для основного вида деятельности компании, из общей системы управления.

2. Система занимается управлением всех видов риска: финансовых, операционных и стратегических. Риски достаточно разнообразны по видам и характеру проявления, нельзя уделять внимание какому-то одному виду рисков. Более того, часто увлечение стратегическими, например, рисками, происходит в ущерб финансовым или

операционным группам. Большинство ERM программ ориентировано на особое отношение с финансовыми рисками, однако спектр финансовых рисков достаточно низок (рыночные риска, кредитные и риск ликвидности). Гораздо больше и разнообразнее группы стратегических рисков. Но им гораздо сложнее дать количественную оценку, а увлеченность моделированием процессов зачастую не имеет должного результата.

3. Менеджмент уделяет особое внимание ключевым рискам, а не всем выявленным. Большинство программ по управлению рисками имеют перечень из сотни рисков, однако фактически компания подвержена не более 20-30 наиболее влиятельных рисков в данном релевантном периоде, которым и следует уделять внимание.

4. Интегрированная система управления означает изучение совокупного влияния нескольких рисков. Большинство программ игнорирует влияние внешних факторов и одновременное влияние сразу нескольких рисков из разных групп. Более того, как правило, является нормой одновременное отклонение двух и более рисков. А такой ход событий влечет мультипликацию негативных факторов. Помимо этого, повальное увлечение диверсификацией рисков не всегда сопровождается изучением компенсирующих рисков.

5. Риски оцениваются относительно риск-аппетита компании. В целом существуют две методики для измерения рисков: измерение через стандартные модели и сравнение уровня риска с риск-аппетитом компании. Большинство рекомендаций по риск менеджменту не имеют базы для измерения риск аппетита, и, как следствие, неспособны наладить основную работу по сравнению силы воздействия риска и риск-аппетита владельцев риска. Помимо этого, у большинства компаний не сохраняются

хронологические данные об определении первоначального уровня риск-аппетита и о лимитах рисков в процессе работы. архивы данных ведутся только для регламентированных законом процессах. В результате большинство работ по управлению рисками ведутся локально на местах и являются либо недостаточными, либо чрезмерными в части затрат или избыточного страхования

6. Управление рисками включает в себя принятие решений по рискам, а не только мониторинг и отчетность: большинство программ советуют вычислить риски и сообщить о них руководству. Однако совсем нет никаких руководств о том, кто и в каком объеме должен присутствовать в обсуждении мер по смягчению рисков. Владельцы рисков на местах, как правило, больше осведомлены о возможностях компании по управлению, и директора – о приемлемости этих методов на уровне компании.

7. Управление рисками, ориентированное на создание дополнительного дохода: объединяет в себя смягчение рисков и возможности его использования в своих целях. Традиционный риск-менеджмент рассматривает любые риски как препятствие для развития бизнеса. Это неверная трактовка. При таком подходе считается, что любое новшество сопряжено с ростом риска, тем не менее, опыт работы с непрофильными активами во время экономического роста свидетельствует о том, что компании, открывая новые направления бизнеса во время подъема, более застрахованы от спадов во время экономического кризиса – именно наличие непрофильных активов позволяет им гораздо быстрее смоделировать новую стратегию развития в условиях изменившейся конъюнктуры. В процессе ERM приветствуется изучение деятельности компании как в условиях снижения волатильности, так и в условиях ее роста. При

этом, оба процесса способны создать дополнительные возможности для бизнеса. Привлечение сторонних лиц к обсуждению стратегических процессов управление рисками повышает устойчивость системы в результате повышения объективности принятия решений.

8. Раскрытие рисков заключается в предоставлении интегрированной информации по рискам. Недостаточное раскрытие информации и есть самый большой фактор риска. шаблоны по управлению рисками обычно очень вариативны, о чем свидетельствуют материалы претензий акционеров к менеджменту.

9. Влияние на стоимость - изучается влияние на стоимость компании и добавленную стоимость для акционеров. Часто упоминаемая «добавленная стоимость» может быть рассчитана большим количеством методов, которые достаточно серьезно отличаются результатами и факторами, включаемыми в расчет. Методика, основанная на бухгалтерских данных так же часто поддается искажениям (см. пп 2.4.). Бухгалтерский подход ограничивает возможности учета полной стоимости риска, и, соответственно, недостаточен для полноценного принятия решений. Наилучшим выходом является использование стоимостных методик, наиболее продвинутым в этом отношении является показатель текущей стоимости распределяемого денежного потока (present value of distributable cash flow, PV DCF) данный показатель в качестве меры стоимости появился не так давно, но зарекомендовал себя как наиболее приемлемый в отношении оценки эффективности риск менеджмента. По сути это форма свободного денежного потока, которая демонстрирует эффективность менеджмента не только по отношению к владельцам, но и по отношению ко всем стейкхолдерам организации (см. главу 3).

10. Заинтересованность в целевой аудитории – стейкхолдерах, а не руководимое оценками рейтинговых агентств. Рейтинговые агентства используют только внешние оценки, в то время как бенчмаркинг позволяет оценить и внутреннюю оценку. Внешний рейтинг ведет, как правило, к росту инвестиционной привлекательности, а не к росту стоимости компании. В то время как рост инвестиционной привлекательности не является прямым результатом ERM.

Ниже представлена таблица предварительного анализа системы риск менеджмента в компании, основанная на анализе наиболее распространенных ошибок, допускаемых при построении ERM (Таблица 1.1).

Таблица 1.1*

Факторы, демонстрирующие качество системы управления рисками

Критерии	Как измерять
Степень оценки риска	Полнота идентификации риска или события
	Четкие критерии оценки риска и управления рисками, эффективность риск менеджмента, понятны сильные и слабые стороны систем и методов измерения
Степень интеграции управления рисками в бизнес-процессы	Процент целей бизнес-стратегии отображенных в стратегии управления рисками предприятия
	Как часто риск менеджмент участвует в формулировании стратегии бизнеса и выявлении деловых рисков.
Степень интеграции управления рисками в	Процент драйверов стоимости бизнеса, учитывающих стоимость под риском по отношению ко всем драйверам стоимости, используемых компанией в управлении

стратегическое управления	
	Качество системы управления рисками является одним из конкурентных преимуществ компании
Оперативность системы	Количество случаев пересмотра ревизионной комиссией стратегию управления рисками.
	Частота обсуждения стратегии управления рисками в заседаниях совета директоров
	Частота пересмотра риск аппетита советом директоров
	Количество случаев неудавшихся бизнес-стратегий из-за неправильного смягчение последствий рисков в сравнении с количеством случаев своевременного вмешательства риск-менеджеров в результате быстрой реализации
	Количество несвоевременных вмешательств по нивелированию рисков реализации бизнес-стратегии по отношению количества раз своевременное вмешательство риск-менеджеров в результате в быстрой реализации
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.
	Профессиональный опыт риск-менеджеров
	Персональная ответственность за ключевые риски
Комплаенс	Использование стандартизированной системы управления рисками или системы собственной разработки
	Количество правовых проблем , связанных с неправильным и несвоевременным комплаенсом по с числом раз предотвращения юридических проблемы
	Оценка и мониторинг рисков независимы от управления рисками
Внедрены процедуры по соблюдению лимитов	Лимиты риска четко определены и задокументированы
	Количество случаев превышения фактическим уровнем риск организации риск аппетита

	организации по отношению к количеству случаев предотвращения превышения риск-аппетита.
	Объем финансовых потерь, понесенных из-за неэффективного управления рисками по отношению к объему предотвращенных финансовых потерь за счет эффективного управления рисками.
	Правила и процедуры регулируются в пользу эффективности управления рисками
управления в чрезвычайных ситуациях	Изменение в абсолютных значениях показателей: количества несчастных случаев, бракованной продукции
	Проводится ретроспективный анализ проблемных ситуаций
	Наличие системы раннего предупреждения

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

1.2.2. Типы риск-бенчмаркинга

В целом, существует пять основных видов процесса бенчмаркинга:

- внутренний бенчмаркинг;
- внешний конкурентный бенчмаркинг;
- внешний внутриотраслевой бенчмаркинг (сочетаемый);
- внешний межотраслевой бенчмаркинг;
- комбинированный межотраслевой и внешний бенчмаркинг.

В таблице 1.2 показаны сотрудничество партнеров по бенчмаркингу, применимость собранных данных и степень ускорения, которое получит организация, используя различные типы бенчмаркинга.

Таблица 1.2.

Сравнение различных типов бенчмаркинга.

Тип бенчмаркинга	Уровень сотрудничества	Значимость информации	Величина ускорения
Внутренний	Высокий	Высокая	Небольшая
Внешний конкурентный	Низкий	Высокая	Средняя
Внешний отраслевой	Средний	Средняя	Высокая
Внешний межотраслевой	Средний	Низкая	Высокая
Внутренний и внешний	Средний	Средняя	Очень высокая

Не существует «самого лучшего» типа бенчмаркинга. Каждый из различных типов (внутренний, внешний конкурентный, внешний отраслевой, внешний межотраслевой и комбинированный внешний и внутренний) имеет свои преимущества и недостатки, которые необходимо принимать во внимание.

1. Внутренний бенчмаркинг. Является отправным пунктом любого процесса бенчмаркинга и всегда рассматривается в первую очередь. Если организация только приступает к разработке своей программы бенчмаркинга, внутренний бенчмаркинг является превосходным способом развить эту программу и научить персонал ею пользоваться. Этот подход очень эффективен в организациях, имеющих большое количество деловых подразделений и (или) работающих относительно автономно и занятых сходной деятельностью.

Внутренний бенчмаркинг заключается в том, чтобы **сначала осмотреться внутри организации** для выяснения, насколько сходна работа различных филиалов, и затем определить лучшие из наблюдаемых

практик. Этот тип бенчмаркинга легче всего осуществить, поскольку в этом случае нет проблем безопасности или конфиденциальности. Почти во всех случаях внутренний бенчмаркинг должен быть **предпринят в первую очередь**, поскольку он стоит недорого и дает очень подробные данные. Более того, организация часто может пригласить на время опытный персонал из других организаций, который может помочь провести планирование на будущее.

2. Внешний конкурентный бенчмаркинг (бенчмаркинг конкурентов). Эффективен в отраслях промышленности с высоким уровнем конкуренции, в отраслях, где у конкурентов очень разные подход к менеджменту и история развития, а также в отраслях, широко использующих новые технологии и процессы. Методы инженерного анализа (*reverse engineering*) и закупок продукции конкурентов (*competitive shopping*), являющиеся частью этого типа бенчмаркинга, имеют большое значение для организаций, которые выпускают товары длительного пользования или текстильные изделия. Организации, использующие внешние конкурентные методы, должны быть опытны в бенчмаркинге.

5. Комбинированный внешний и внутренний бенчмаркинг. Наиболее распространенным подходом является комбинация внутреннего и внешнего (конкурентного, внутриотраслевого и (или) межотраслевого) бенчмаркинга. Именно эта комбинация обычно дает наилучшие результаты. В таблице 1.3 дается сравнение различных типов бенчмаркинга.

Таблица 1.3.

Сравнение различных типов бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга	Длительность цикла	Партнеры по бенчмаркингу	Результаты
Внутренний	3-4 месяца	Внутри организации	Значительные улучшения
Внешний конкурентный	6-12 месяцев	Нет	Лучше, чем у конкурентов
Внешний внутриотраслевой	10-14 месяцев	В отрасли	Творческий прорыв
Внешний межотраслевой	12-24 месяца	Все мировые отрасли	Лучший в своем классе

Тем не менее, **установление некоторых границ** для организаций, подлежащих бенчмаркингу, принесет значительные результаты при пониженных затратах. В число ограничений входят:

- *требования клиентов* — высокое качество и надежность или невысокое качество и однократное использование;
- *характеристики продукта* — размер, форма, вес и т. д.;
- *применение продукции* — широкие промышленные категории, а не конкретные продукты: производство бакалейных товаров, производство офисных продуктов, электронная промышленность, производство транспортных средств и т. д.

Упрощенно, *процесс бенчмаркинга* можно определить как совокупность следующих действий:

- решение о том, что должно быть подвергнуто бенчмаркингу;

- определение подразделений для сравнения;
- разработка показателей, позволяющих проводить сравнение;
- определение филиалов внутри организации и внешних организаций для проведения бенчмаркинга;
- сбор и анализ данных;
- определение расхождений между уровнем вашей подсистемы и уровнем лучших аналогичных подсистем;
- разработка планов действий, целей и процедур измерения (оценки);
- обновление процесса бенчмаркинга.

В отношении риск менеджмента целесообразно выделить два из представленных пяти видов: внутренний и внешний бенчмаркинг.

Внутренний бенчмаркинг – организационные контрольные точки в сравнении с показателями аналогичных бизнес процессов, дочерних компаний или соседних отделов.

Основными преимуществами внутреннего бенчмаркинга являются:

- Аналогичные операции сравнимы между собой;
- Легче собирать и обобщать данные;
- Эффективность выражается через общепринятые показатели управления;

- Способствует непрерывному совершенствованию

Из недостатков стоит отметить:

- невозможно сравнить показатели исследуемой компании с аналогичными компаниями;

- невозможно судить о качестве управления в целом, вполне допустимо что все сравниваемые организации выполняют что-то одинаково хорошо или плохо по вполне объективным причинам (нет нужного программного обеспечения, нет достаточно квалифицированных специалистов, др).

Внешний бенчмаркинг - организационные контрольные точки в сравнении с показателями аналогичных компаний.

Преимущества:

- дает возможности судить о качестве управления в целом;

- привлекает внимание со стороны менеджмента.

Недостатки:

- достаточно трудоемок к осуществлению (не вся информация доступна);

- не раскрывает внутренние данные, поэтому часто выбирается с целью пройти формальную оценку.

Специфическими для риск менеджмента являются следующие виды бенчмаркинга: ориентированный на деятельность и ориентированный на результат.

Первый вариант отличается легкостью внедрения и участия в рейтингах, но в целом не является инструментом для мотивации и не демонстрирует реальные успехи. Второй вариант имеет много модификаций, которые зависят от выбранного показателя: данные открытых источников, рисковые программы, опросы.

Остановимся отдельно на каждом из них:

Данные открытых источников: показатели, получаемые из них, кроме доступности обладают целым рядом недостатков: не откорректированы по размеру и типу организации, не относятся к релевантным данным.

Программы по управлению рисками: метод анализа заключается в сопоставлении затрат на управление риском со стоимостью его воздействия. Дополняется метод анализом частот случаев возникновения риска. Из основных недостатков метода стоит выделить трудности в получении информации, так как подобная информация, как правило, не подлежит раскрытию. Помимо этого, часто результаты искажаются изменением рыночной конъюнктуры, наличием долгосрочных контрактов, нестандартной финансовой структурой организации. Несмотря на эти трудности,

результат от данного метода является достаточно приемлемым: компании получают сравнительный анализ, основанный на вполне понятных финансовых показателях, дает информацию о контрольных показателях, дает информацию о результативности программ и о необходимости модернизировать деятельность.

Претензионный анализ: большое внимание уделяется анализу наличия претензий к организации различных служб и инстанций, является методом «синтаксического анализа» данных. В большой мере подвержен влиянию законодательных мер, из достоинств стоит отметить возможность спрогнозировать результат того или иного нарушения.

Опросы: из преимуществ – наиболее простой к выполнению. Из недостатков – расплывчатость и несравнимость данных, не детализированная информация.