

4.8. ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА КАК МЕТОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ РЫНКА

Шутов Э.С., аспирант, кафедра «Корпоративные финансы и оценка бизнеса»

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В статье рассмотрен интегрированный подход управления рисками, определены направления построения системы на основе четырех основных целей компании: стратегической, операционной, цели по достоверности финансово-хозяйственной деятельности, цели соответствия, выделены элементы риск-менеджмента: постановка целей, определение рисков, идентификация риск-факторов, оценка рисков, реагирование на риски, система внутреннего контроля и мониторинг.

Существующие экономические системы постоянно находятся в состоянии неопределенности и нестабильности, каждый раз сталкивая нас перед новыми вызовами, которые невозможно предугадать и спрогнозировать. Еще совсем недавно был пережит экономический кризис 2008 г., который должны были нас научить, как действовать в кризисных условиях, позволил сделать определенные выводы, чтобы в дальнейшем мы могли себя обезопасить. Но, что мы видим, не прошло и 10 лет, как страна снова погружается в виток нестабильности.

Серьезное влияние на экономику РФ оказывают политические события, действительно, Российская Федерация невольно оказалась втянута в масштабный круговорот событий и потрясений: бесконечное политическое и экономическое давление со стороны «западных» стран, и все это на фоне низких цен на энергоносители. Еще в июне 2014 г. цена на нефть марки Brent составляла 114 долл. за баррель [8], а к концу года цена упала в два раза – 56 долл. за баррель. На этом фоне рубль ослабел в два раза: курс европейской валюты в январе 2014 г. был равен 45,07 руб., к концу года – 84,59 руб. [7]. Ослабление рубля незамедлительно отразилось и на потребительских ценах: по данным ИТАР-ТАСС, в 2014 г. инфляция составила 11,4% [16], что в два раза превышает показатель 2013 г. В этих условиях Центральный банк РФ поднимает ключевую процентную ставку до 17%, тем самым отрезая субъектам бизнеса возможность кредитоваться и расширяться.

Проходят десятилетия, но экономика РФ по-прежнему зависит от цен на энергоносители, а бюджет страны продолжает формироваться по сценарию динамики цены на нефть. По заявлению А. Силуанова, министра финансов РФ, сделанному в конце 2014 г., бюджет недосчитается 2,6 трлн. руб. из запланированных доходов: «Бюджет был рассчитан исходя из цены на нефть 100 долларов

за баррель, исходя из прогноза роста экономики на 1,2 процента. Всего этого не будет» [12].

Учитывая нефтяную зависимость, очевидно, насколько сильное влияние на экономику РФ оказывают компании топливно-энергетического комплекса. В таких условиях они первый попадают под удар изменяющейся конъюнктуры, далее в стагнацию попадают компании черной и цветной металлургии, машиностроение. Все это приводит к снижению покупательской способности населения, что в свою очередь наносит сокрушительный удар по проблемному для экономики РФ малому и среднему бизнесу.

Материал, изложенный в этой статье, ориентирован на все субъекты экономической деятельности, как на малый, так и на крупный. Однако основным объектом все же являются крупные компании – локомотивы экономики. Хочу подчеркнуть колоссальную роль управленческих решений, принимаемых советом директоров и менеджментом таких компаний: в такой ситуации их корпоративная добросовестность и ответственность имеют ключевое значение.

Какие управленческие решения должен предпринять совет директоров и менеджмент компании, чтобы обеспечить благополучие компании, особенно во времена экономических потрясений? В первую очередь они должны быть открытым перед самими собой. Это значит, что они должны осознавать все существующие вызовы, понимать сигналы и, основываясь на этом, вовремя принимать соответствующие управленческие решения. Ведь любая компания, словно человеческий организм, представляет сложную систему взаимосвязанных звеньев, где нарушение работы одного звена сразу же скажется на работе другого. Организм человека постоянно подвергается и находится под воздействием внутренних и внешних факторов, оказывающих на него как положительное, так и отрицательное влияние. Живому организму защищаться от внутренних и внешних факторов позволяет иммунная система, которая способна идентифицировать и уничтожить внешние вредоносные факторы: этот процесс называется иммунным ответом. Таким образом, для того чтобы компания успешно боролась с внешними отрицательными факторами, в ней должна быть создана иммунная система – риск-менеджмент.

Множество компаний, в том числе российских, начинают уделять повышенный интерес к предмету риск-менеджмента. Однако проблема заключается в том, что характер этих вопросов носит несистемный и фрагментарный характер. Менеджмент начинает уделять внимание рискам только по узкоспециализированному профилю, например, при хеджировании валютных или кредитных рисков либо эпизодически, например, в случае наступления неблагоприятного события. Компания – это сложная система, состоящая из совокупности подсистем, процессов, подпроцессов, звеньев и взаимосвязей. Именно интеграция элементов риск-менеджмента в эту систему позволяет обеспечивать эффективное функционирование всего организма компании. Ответственность за это лежит на совете директоров и менеджменте. Первооткрывателями концепции интегрированного

подхода к управлению рисками стали различные международные организации, целью которых было создание стандартов-рекомендаций для компаний. Например, такие из них.

1. Стандарт управления рисками, 2002. Документ был разработан Институтом риск-менеджмента (IRM), Ассоциацией риск-менеджмента и страхования (AIRMIC), Национальным форумом риск-менеджмента в общественном секторе (Великобритания, ALARM). Документ принят Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров [14].
2. Стандарт управления рисками Австралии и Новой Зеландии, 2004 [15].
3. ISO 31000:2009 (Е) «Риск-менеджмент. Принципы и руководства», документ разработан международной организацией по стандартизации [12].
4. Стандарт «Управление рисками организации. Интегрированная модель», созданный Комиссией Тредвея (Committee of sponsoring organizations, COSO). Изложенная в документе концепция нашла применение в сотнях крупных компаний по всему миру, в том числе и российских [10].

Основная идея интегрированного подхода заключается в связи системы рисков и системы целей компании. И прежде, чем руководству компании ставить систему рисков, необходимо иметь структурированную систему целей. Очевидно, что любая компания создается ради достижения поставленных целей. Как правило, у коммерческой компании можно выделить четыре цели.

Первая цель – стратегическая, которая отвечает на вопросы: кто мы есть? Кем мы хотим стать? Например, стратегическая цель может быть сформулирована так: «К 2020 г. мы хотим стать динамично развивающейся компанией на рынке информационных услуг, мы должны занимать 20% регионального рынка, а стоимость нашей компании должна ежегодно расти и быть привлекательна для акционеров, в том числе зарубежных».

Вторая цель – после постановки стратегической цели далее следует определить методы достижения стратегических ориентиров. Достижение стратегических целей складывается из достижения трех следующих целей: операционная эффективность, достоверность и прозрачность финансово-хозяйственной деятельности и соответствие требованиям законодательства, в рамках которого осуществляется деятельность.

Операционные цели отвечают на следующие вопросы.

- Какую ожидаемую прибыль мы сможем получить в конце года?
- Какое количество продукции мы сможем произвести в текущем периоде?
- Какие операционные издержки мы можем снизить?
- Как застраховать себя от повышения курса валюты?
- Как повысить оборачиваемость активов?
- Как снизить уровень дебиторской задолженности?
- Как обеспечить необходимую отдачу от инвестиций?

В конечном итоге, все операционные цели ориентированы на достижения необходимого уровня финансовой устойчивости и независимости, ликвидности, оборачиваемости, отдачи, рентабельности, снижения потерь: производственных, финансовых.

Третья цель – достижение достоверности и прозрачности финансово-хозяйственной деятельности,

т.е. ответ на вопрос: что мы делаем, чтобы нам верили? Если потенциальный инвестор, будет обладать информацией, которая бы позволяла ему полагаться с разумным уровнем уверенности, что операции финансово-хозяйственной деятельности достоверны, т.е. все существенные факты деятельности раскрыты обоснованно, корректно, в полном объеме и своевременно, то вероятность потенциального инвестирования в такую компанию повышается.

Немалую роль в этом сыграло громкое дело о банкротстве американской энергетической компании Enron в 2001 г., которая обвинялась в фальсификации финансовой отчетности с целью ввода в заблуждение инвесторов. Банкротство компании оказало сильнейшее влияние на финансовую систему, как в США, так и за ее пределами. Случай с Enron еще больше усугубился, когда выяснилось, что известная аудиторская компания, проверявшая Enron, Arthur Andersen, ежегодно подтверждала сфальсифицированную финансовую отчетность.

Случай с Enron был показательный, но не единственный. Череда скандалов послужила поводом пересмотреть требования к компаниям в области раскрытия информации о деятельности. В то время были приняты различные стандарты и регулирующие нормативные акты, дающие многоступенчатые правила организации корпоративного управления, системы внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности, организации системы бухгалтерского и управленческого учета, требования к аудиторским фирмам и многое другое.

Одним из таких нормативных актов является закон Сарбейнса – Оксли (Sarbanes-Oxley, или закон SOX), подписанный президентом США 30 июля 2002 г. [17]. Действие закона распространяется на публичные компании, акции которых зарегистрированы Комиссией по ценным бумагам и биржам США и размещены на американских биржах: NYSE, NASDAQ и др. Это особенно актуально, учитывая, что биржи США являются наиболее капитализируемыми, и многие компании, стремясь разместить там свои акции, вынуждены соответствовать требованиям закона. Ряд российских компаний, такие как МТС, «Яндекс», «Вымпелком», «Вимм-Билль-Данн» (до его покупки компанией PepsiCo) и т.д. уже выстроили необходимую систему по соответствию требованиям к раскрытию информации финансово-хозяйственной деятельности компании: требования к внутреннему контролю, корпоративному поведению, требования к внешнему аудиту.

Соответствующие отчеты о раскрытии должны периодически предоставляться в Комиссию по ценным бумагам и биржам США. Ответственность за корректность финансовых отчетов лежит на исполнительном и финансовом директорах. Нарушение этих правил влечет за собой не только огромные финансовые штрафы, но и уголовную ответственность. Несмотря на то, что не так много отечественных компаний размещают акции на американских биржах, не стоит забывать о дочерних компаниях, зарегистрированных в Российской Федерации, но принадлежащих международным корпорациям, акции которых зарегистрированы на биржах США:

Coca-Cola, PepsiCo, Mondeliz, Gillet, Toyota Motor Corporation, General Motors, Ford, Procter and Gamble, Kimberly-Clark и многие другие.

Пусть и значительно позже, но в российском законодательстве также были приняты законы, нацеленные на достижение достоверности и прозрачности финансово-хозяйственной деятельности среди компаний. Соответствующие требования были сформулированы в Федеральном законе «О бухгалтерском учете» от 6 декабря 2011 г. №402-ФЗ [1], в ст. 19 которого регламентируется обязанность экономического субъекта организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни.

Стоит отметить, что статья вызвала методологические и практические трудности у компаний, которые раньше не сталкивались с подобными требованиями. В связи с этим Министерство финансов РФ выпустило рекомендации «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной деятельности, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерского (финансового) отчетности» от 26 декабря 2013 г. №ПЗ-11/2013 [5].

В документе описываются элементы системы внутреннего контроля (СВК), порядок документирования и организации внутреннего контроля. Стоит отметить, что логика организации системы внутреннего контроля строится на принципах, изложенных в документе (концепции) COSO «Интегрированная концепция построения системы внутреннего контроля» [9], изданном в 2013 г. Комиссией Тредвея – союза пяти профессиональных саморегулируемых организаций. На сегодняшний день доктрина COSO нашла применение в работе более чем сотни тысяч компаний в ходе достижения поставленных ими целей с целью повышения качества внутреннего контроля.

Наконец, четвертая цель – соответствие законодательству, которая отвечает на вопрос: как нам осуществлять свою деятельность, чтобы быть в рамках законодательства, причем не только своей страны, но и в странах, в которых наша деятельность представлена?

Это особенно актуально в эпоху глобализации, когда свободное перемещение капитала требует постоянной осведомленности в вопросах законодательства других юрисдикций. В настоящее время в РФ активно развивается направление «комплаенс», что значит «соответствие». Чтобы оценить значение, которое приобрел комплаенс, приведу следующий пример: Крупная российская компания приняла решение о выходе на IPO на Лондонской фондовой бирже с целью привлечения инвестиций и, как следствие, повышения стоимости компании (т.е. компания поставила перед собой операционную и стратегическую цель соответственно). Одним из условий размещения акций на Лондонской бирже, является требование соответствия Британскому закону «О взяточничестве» [18]. В связи с этим компания должна выполнить ряд условий с целью соответствия требованиям антикоррупционного законодательства.

В законодательстве РФ также есть соответствующий закон по противодействию коррупции: Федеральный закон «О противодействии коррупции» от

25 декабря 2008 г. №283 [2]. Кроме того, Министерство труда и социальной защиты РФ выпустило Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции от 8 ноября 2013 г. [6]. Целью Методических рекомендаций является формирование единого подхода к обеспечению работы по профилактике и противодействию коррупции в организациях любых форм собственности.

Стоит отметить, что комплаенс – это не только закон по антикоррупции, это целая совокупность требований по соответствию чему-либо: гражданское, налоговое валютное, антимонопольное законодательство, законодательство в области охраны труда и промышленной безопасности и многое другое.

После осознания четырех целей своей деятельности компания может декомпозировать их «сверху вниз», т.е. довести конкретную цель до каждого звена компании, до каждого сотрудника, таким образом, формируя систему ключевых показателей эффективности (КПЭ). КПЭ – это совокупность контролируемых показателей деятельности, используемая для построения интегральной системы управления стоимостью компании на основе карт сбалансированных показателей. Сбалансированная система показателей – концепция, возникшая в 1980-1990 гг., которая активно применяется известными корпорациями-гигантами, такими как PepsiCo, Coca-Cola, Ford, General Motors, BP и др. Позже эта система начала внедряться и в российских компаниях: ЛУКОЙЛ, «Башнефть», «Балтика», «Газпром», «Роснефть», «Зарубежнефть» и др.

Важное событие, касающееся использования системы КПЭ, было предпринято на государственном уровне: Правительство РФ одобрило методические указания Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество РФ) и Министерства экономического развития РФ от 27 марта 2014 г. [3] по применению системы ключевых показателей эффективности государственных корпораций, государственных компаниями, унитарными предприятиями, а также хозяйствующими обществами, в уставном капитале которых доля участия РФ, субъекта РФ в совокупности превышает 50%.

Должным образом структурированная и декомпозированная система целей – это половина организации функционирования процесса риск-менеджмента.

Итак, что такое риск-менеджмент? Риск-менеджмент – это совокупность действий, осуществляемых сотрудниками компании и направленных на достижение целей компании. Интегрированный риск-менеджмент – это совокупность действий, встроенных в бизнес-процессы компании, и осуществляемых сотрудниками компании на всех уровнях управления, главной целью которых является достижение целей компании. Проще говоря, риск-менеджмент – это процесс достижения целей компании, а риск – это вероятность недостижения цели. Из этого следует сделать вывод о том, что перед компанией существуют четыре основных вида рисков – стратегические, операционные, риски недостоверности данных финансово-хозяйственной деятельности и комплаенс-риски.

Учитывая, что цели встроены во все бизнес-процессы и декомпозированы до конкретных сотруд-

ников, аналогичная ситуация и с рисками: ответственность за управление рисками лежит на каждом сотруднике. Понимание этого позволяет сделать вывод о том, что риск-менеджмент по определению не может быть фрагментарным, эпизодическим или узкоспециализированным.

Осознание всего вышеизложенного – это первый шаг успешного построения риск-менеджмента. На этом этапе менеджмент компании формирует корпоративную среду, закладывает основы корпоративной культуры риск-менеджмента. После этого начинается процедура формирования системы КПЭ по всему периметру и по всем уровням деятельности компании, отталкиваясь от четырех «больших целей».

На третьем этапе менеджмент идентифицирует риски: осуществляется глубокий анализ имеющихся целей, формируются отрицательные сценарии недостижения этих целей и определяются наборы факторов, оказывающих отрицательное влияние на их достижение (риск-факторы). Риск-фактор – это событие, наступление которого может привести к риску недостижения цели компании.

Необходимо обратить внимание на разницу в понятиях риск и риск-фактор. Очень часто эти понятия подменяются. Приведу пример – компания нефтегазового сектора поставила цель: в 2015 г. добыть свыше 3 млн. т нефти на месторождении. Соответственно, риск: добыча нефти на месторождении составляет менее 3 млн. т. Риск-факторы: недостаток финансирования, санкции, ошибки сотрудников при расчете, сбой оборудования, несвоевременная поставка оборудования, отсутствие квалифицированного персонала, стихийные бедствия и пр.

После этапов идентификации рисков и определения риск-факторов происходит оценка рисков. Оценка рисков имеет ключевое значение, потому что от уровня риска будет зависеть вероятность достижения цели. Оценка осуществляется с точки зрения вероятности реализации риска и величины последствий (ущерба) при его реализации.

Существует два способа оценки риска: качественный (метод экспертных суждений или метод рейтинговых оценок) и количественный, в случае если возможно спрогнозировать вероятность и последствия с помощью экономико-математических методов. На основании проведенной оценки менеджмент принимает решение о приемлемом уровне риска (риск-толерантность), т.е. величине риска, при которой отклонение от цели будет иметь допустимый предел. Возвращаясь к нашему примеру, сформулируем риск-толерантность: добыча нефти на месторождении 2,5 млн. т. Толерантность может и отсутствовать. Например, цель: ноль несчастных случаев на производстве. Не думаю, что менеджмент компании в этом случае будет определять допустимые пределы возможного риска.

После проведенной оценки рисков принимается решение о том, как реагировать на риск. Реагирование на риск может осуществляться тремя методами: избегание, принятие и митигирование (от англ. mitigation – «смягчение»).

Решение об избегании риска принимается в тех случаях, если допускается, что последствия от по-

тенциального риска выше, чем возможности от достижения цели. Например, компания ставить цель: приобретение актива в X регионе. Однако в этом регионе существует высокая вероятность возникновения военных конфликтов. После проведения оценки рисков выявлено, что последствия риска несоизмеримо выше, чем возможности, полученные при достижении цели. В этом случае менеджмент принимает решение об отказе от цели.

Принятие риска происходит в тех случаях, если цель компании настолько важна, что вероятный ущерб от риска несоизмерим с теми возможностями, которые могут быть получены при достижении цели. Этот пример, очень часто используется компаниями, которые сознательно идут на потери, ради достижения целей.

Наконец, третий, и самый распространенный, вид реагирования на риск – это митигирование. Другое значение – снижение риска. Почему он самый распространенный? Потому что компания не может отказаться от целей, иначе зачем она вообще существует, и в то же время руководство компании ответственно подходит к возможным рискам недостижения целей и всеми имеющимися ресурсами осуществляет митигирование рисков, а точнее риск-факторов.

Митигирование рисков – это риск-ориентированный процесс выполнения мероприятий, направленный на минимизацию событий, приводящих к возможному недостижению цели, или иначе говоря, это перечень мероприятий, направленный на недопущение реализации риск-факторов. Мероприятие в процессе риск-митигирования иначе называется контрольная процедура, или контроль. Совокупность контрольных процедур, политик, методов, механизмов, осуществляемых на всех уровнях управления компанией с целью недопущения реализации риск-факторов и способствующих достижению целевых ориентиров компании называется системой внутреннего контроля (СВК).

Существуют три вида контрольных процедур: превентивные, детективные и директивные. Приведу варианты контрольных процедур, применимые к нашему риску – «Добыча нефти на месторождении составляет менее 3 млн. т».

1. Превентивный контроль: «Ответственный сотрудник проводит технический осмотр оборудования перед приемкой от компании-производителя». Действительно, данная контрольная процедура снизит вероятность наступления риск-фактора – «Сбой оборудования».
2. Детективный контроль: «Ответственный сотрудник на ежедневной основе проверяет отчеты об отклонениях фактических показателей от плановых». Данная контрольная процедура снизит вероятность наступления риск-фактора «Ошибки сотрудников при расчете».
3. Директивный контроль: «Компания привлекает инвестиции у российских финансовых институтов, таким образом, страхуя себя от возможных санкций».

Важно понимать, что каждая контрольная процедура имеет свою стоимость на внедрение и выполнение, и в этом случае может получиться так, что стоимость контрольной процедуры может оказаться выше возможных негативных последствий при реализации риска или потенциальных возможностей от достижения целей. В связи с этим очень важно корректно определять стоимость контрольных процедур.

Исходя из вышеизложенного, можно выстроить универсальную формулу деятельности для любой компании:

$$\Sigma Цстр = \Sigma Цо + \Sigma Цд + \Sigma Цс = -\Sigma Рстр = -(\Sigma Ро + \Sigma Рд + \Sigma Рс), \quad (1)$$

где **Цстр** – стратегическая цель;

Цо – операционная цель;

Цд – цель по достоверности финансово-хозяйственной деятельности;

Цс – цель соответствия законодательству;

Рстр – стратегический риск;

Ро – операционный риск;

Рд – риск искажения финансово-хозяйственной деятельности;

Рс – комплаенс-риск.

Необходимо понимать, что ни одна контрольная процедура не может полностью нейтрализовать риск-фактор, а может лишь снизить вероятность его реализации, поэтому всегда остается остаточный риск:

$$Ро = \Sigma Рф(о) - \Sigma КП(о) - Ро(о)$$

$$Рд = \Sigma Рф(д) - \Sigma КП(д) - Ро(д)$$

$$Рс = \Sigma Рф(с) - \Sigma КП(с) - Ро(с),$$

где **Рф(о,д,с)** – риск фактор (операционный, достоверность финансовой отчетности, соответствие законодательству);

КП(о,д,с) – контрольная процедура (операционная, достоверность финансовой отчетности, соответствие законодательству);

Ро(о,д,с) – остаточный риск (операционный, достоверность финансовой отчетности, соответствие законодательству);

$$\Sigma Цстр = \Sigma Цо + \Sigma Цд + \Sigma Цс = -\Sigma Рстр = -((\Sigma Рф(о) - \Sigma КП(о) - Ро(о)) + (\Sigma Рф(д) - \Sigma КП(д) - Ро(д)) + (\Sigma Рф(с) - \Sigma КП(с) - Ро(с))).$$

Напрашивается вывод, что вероятность достижения стратегической цели (например, рост стоимости компании) увеличивается в случае эффективного функционирования контрольных процедур компании:

$$\Sigma Цстр = \Sigma Цо + \Sigma Цд + \Sigma Цс \rightarrow \max, \text{ если } \Sigma КПо + \Sigma КПд + \Sigma КПс \rightarrow \max. \quad (2)$$

Действительно, контрольная процедура – это тот драйвер, который позволяет достичь поставленную цель. Чем эффективнее она выполняется, тем ниже вероятность реализации риска и тем выше вероятность достижения цели.

Осознание этого позволяет сделать одно важное заключение, которое меняет восприятие понятия «контроль». Контроль – это не элемент необходимой бюрократии, выполняемый сотрудниками компании, а вся «целенаправленная риск-ориентированная деятельность», т.е. сотрудник пересекает порог компании, и вся его деятельность, которая связана с выполняемыми трудовыми обязанностями, это контроли, так как вся деятельность стремится к достижению поставленной перед сотрудником цели. А если система целей построена правильно, т.е. системно, по принципу каскадирования, – до каждого звена, до каждого сотрудника, то ежедневная работа приведет к достижению самой высокой стратегической цели, такой как повышение стоимости компании.

Наконец, последний и завершающий этап процесса управления рисками – это риск-мониторинг. Риск-мониторинг – это часть процесса управления рисками, осуществляемого менеджментом (самооценка процесса управления рисками) или независимым органом (например, службой внутреннего аудита или сторонней организацией), и который направлен на оценку адекватности этапов риск-менеджмента: постановка целей, идентификация риск-факторов, оценка, способ реагирования, митигирование рисков (оценка системы внутреннего контроля).

Интеграция всех процессов компании друг с другом: появление схемы: цель – риск – фактор риска – контроль позволило сделать мощный толчок для развития целой профессиональной сферы – внутренний аудит. До этого в компаниях существовали контрольно-ревизионные службы, основной задачей которых являлось проведение проверок, направленных на выявление нарушений / потерь финансово-учетных процессов.

Целью внутреннего аудита является содействие совету директоров и исполнительным органам в повышение эффективности управления компанией, совершенствовании ее деятельности с помощью системного и последовательного подхода к оценке эффективности функционирования всех элементов системы риск-менеджмента с целью достижения разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей (стратегических, операционных, целей достоверности финансово-хозяйственной деятельности и целей соответствия).

Международные основы профессиональной практики внутренних аудиторов регламентированы в соответствующем стандарте [11], который был принят международным и российским подразделением Института внутренних аудиторов. Целью стандарта является обозначение основных принципов, которыми должен руководствоваться внутренний аудитор, стандарты деятельности и практических указаний. Значение, которое имеет функция внутреннего аудита, было зафиксировано на законодательном уровне в Методических указаниях Федерального агентства по управлению государственным имуществом – Методических рекомендации по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием РФ, введенные приказом от 4 июля 2014 г. №249 [45].

Оценка адекватности функционирования системы интегрированного риск-менеджмента, иначе мониторинг завершает последний этап цикла процесса управления рисками, однако сам процесс не заканчивается, а начинается сначала: ставятся новые цели компании, цели каскадируются, идентифицируются новые риски, разрабатываются планы реагирования и так далее, таким образом компания стремится к структурированному и сбалансированному улучшению всей своей деятельности (рис. 1).

Достижение поставленных целей и, как следствие, рост стоимости компании напрямую связан с эффективностью функционирования интегрированной системы риск-менеджмента. Чем эффективнее осуществляется процесс управления рисками, тем крепче «иммунная система» компании и тем лучше она может противостоять внутренним и внешним вызовам.

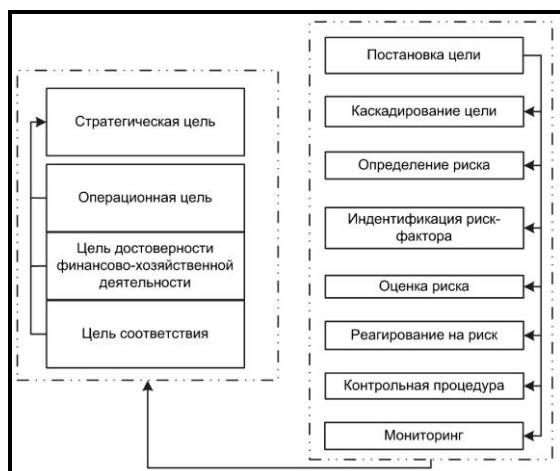


Рис. 1. Интегрированная система риск-менеджмента

Литература

1. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 дек. 2011 г. №402-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. О противодействии коррупции [Электронный ресурс] : федер. закон от 5 апр. 2013 г. №273-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия РФ, субъекта РФ в совокупности превышает пятьдесят процентов [Электронный ресурс] : приказ Федер. агентства по управлению госуд. имуществом от 27 марта 2014 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Методические рекомендации по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием РФ [Электронный ресурс] : приказ Федер. агентства по управлению госуд. имуществом от 4 июля 2014 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной деятельности, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс] : рекомендации М-ва финансов РФ №ПЗ-11/2013 : письмо М-ва финансов РФ от 26 дек. 2013 г. №07-04-15/57289. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции [Электронный ресурс] : рекомендации М-ва труда и социальной защиты РФ от 8 нояб. 2013 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. База данных по курсам валют [Электронный ресурс] // Центральный банк РФ : официальный сайт. URL: http://www.cbr.ru/currency_base/daily.aspx.
8. Динамика цен на нефть Brent (ICE.Brent), USD/баррель [Электронный ресурс]. URL: <http://news.yandex.ru/quotes/1006.html>.
9. Интегрированная концепция построения системы внутреннего контроля [Электронный ресурс] : документ (концепция) COSO. – 2013 г. Режим доступа: <http://www.coso.com>.
10. Управление рисками организаций : интегрированная модель [Электронный ресурс] : документ (концепция) COSO. – 2004 г. Режим доступа: <http://www.coso.com>.
11. Международные основы профессиональной практики внутренних аудиторов [Электронный ресурс] : принят Междунар. Ин-том внутренних аудиторов (включая аудитор. профессиональные стандарты внутреннего аудита). Режим доступа: http://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/standard/.
12. Менеджмент риска. Принципы и руководство [Электронный ресурс] : междунар. стандарт ИСО 31000:2009. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
13. Нефть Brent упала ниже 50 долларов за баррель [Электронный ресурс]. URL: <http://lenta.ru/news/2015/01/07/barrel/>.
14. Стандарт управления рисками [Электронный ресурс] : 2002 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
15. Стандарт по управлению рисками Австралии / Новой Зеландии 4360:2004 (2004) [Электронный ресурс].
16. ТАСС : Экономика и бизнес [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/1681888>.
17. The Sarbanes – Oxley (SOX) act, USA Legislation-2002 [Electronic resource].
18. United Kingdom Bribery act [Electronic resource]. 2010.

Ключевые слова

Риск; риск-менеджмент; идентификация рисков; риск – фактор; оценка рисков; реагирование на риск; митигирование риска; КПЭ; внутренний контроль; внутренний аудит.

Шутов Эмиль Сергеевич

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях неопределенности рынка на совет директоров и исполнительные органы компании возлагается корпоративная ответственность за принимаемые ими управленческие решения. С целью эффективного принятия решений объективной необходимостью становится использование единого системного подхода, реализованного в процессе интегрированного риск-менеджмента. Поэтому изучение методологических и практических основ для внедрения и использования механизмов системы интегрированного риск-менеджмента особенно актуально.

Научная новизна и практическая значимость. В статье освещены основные современные тенденции в области построения и использования интегрированного риск-менеджмента как единой философии управления, а именно представлена концепция непрерывного оборота процесса управления рисками, рассмотрены основные элементы процесса, продемонстрирована связь рисков с системой ключевых показателей эффективности (КПЭ), а также сделан акцент на процессной ориентации рисков. Практическая значимость заключается в возможности применения интегрированного подхода к управлению рисками в крупных компаниях со сложной организационной и процессной структурой. Внедрение и использование предложенного автором подхода может являться «дорожной картой» для достижения целевых финансовых показателей и, как следствие, увеличения стоимости (капитализации) компании.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к изданию.

Гаврилова С.С., к.э.н., доцент кафедры корпоративных финансов и оценки бизнеса ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»