

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Г.Ю. Малошенко, Д.В. Камышев, Д.Н. Зезюлин¹

(1)

Управление рисками с каждым годом становится все более сложным процессом, вынуждая компании расширять полномочия контрольных служб. Подобные меры далеко не всегда дают быстрый результат. Недостаточный уровень согласованности функций нескольких подразделений, участвующих в решении этой задачи, приводит порой к возникновению системы управления рисками, не соответствующей общей стратегии бизнеса. Однако руководители многих компаний уже осознали: ущерб, который может быть нанесен в случае реализации тех или иных рисков, как правило, оказывается намного выше расходов на проведение защитных корпоративных мер. Кроме того, налаженная система управления рисками помогает не только закрепить имеющиеся достижения, но и интегрировать процесс принятия решений с «сигнальной системой» бизнеса.

¹ Галина Юрьевна Малошенко, партнер, руководитель отдела услуг в области бизнес-рисков «Ernst & Young» в СНГ, член Института внутренних аудиторов и Российского общества сертифицированных бухгалтеров, аттестованный российский аудитор, АССА и CIA; Денис Валентинович Камышев, партнер, руководитель отдела консультационных услуг в области рисков «Ernst & Young» в Москве; Дмитрий Николаевич Зезюлин, менеджер отдела консультационных услуг в области рисков «Ernst & Young» в Москве, член Института внутренних аудиторов.

5.1.1. ЧТО ОБЩЕГО МЕЖДУ КРИЗИСОМ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТОМ?

Принятие риска является неотъемлемой частью предпринимательской деятельности: при отсутствии риска, отсутствует и результат. Независимо от выбранной компанией стратегии, каждый ее шаг, в сущности, можно рассматривать как соотношение риска и потенциальной выгоды, преимуществ или доходов, которые в итоге и должны компенсировать неизбежные опасности. При этом эффективно управлять рисками вовсе не означает избежать риска любой ценой. Речь идет, скорее, о принятии обоснованных и согласованных решений, направленных на достижение компанией поставленных целей благодаря реализации системы мер, позволяющих преодолеть или смягчить возникающие риски.

(2)

Риск и премия за риск – две стороны одной медали: возможности, обещающие высокую доходность, обычно идут рука об руку с высокими рисками.

Сегодня считается очевидным, что в числе причин, помешавших многим крупным компаниям успешно преодолеть кризис, – недооценка принимаемых рисков или их избыточный характер. Однако не менее важно понять, стало ли это результатом сознательной стратегии (осознанное принятие повышенных рисков) или следствием низкой эффективности процессов управления рисками как таковыми. Ответ на этот вопрос оказывается особенно важным в контексте нынешних инициатив по повсеместному пересмотру стандартов управления рисками и роли риск-менеджмента в системе корпоративного управления.

5.1.2. ХРОНОЛОГИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Формирование теоретического аппарата управления рисками имеет продолжительную историю¹.

1654 год – Блез Паскаль и Пьер Ферма закладывают теоретические основы измерения вероятности, предложив систематический метод анализа ожидаемых исходов.

¹ Bernstein Peter L. The enlightening struggle against uncertainty // Financial Times Mastering Risk. Vol. I. 2001. P. 5–10.

1662 год – Джон Грант публикует книгу, содержащую данные о рождаемости и смертности в Лондоне, полученные с использованием выборочных и вероятностных методов. Этот метод анализа получил название статистического вывода (или получения совокупной оценки на основе выборки данных).

1713 год – Якоб Бернулли в работе «Закон больших чисел» изучает связь между вероятностью события и качеством исходной информации. Сегодня мы пользуемся методом Бернулли для определения вероятности будущих событий на основе ограниченных наборов данных о прошлых событиях.

1733 год – Абрахам де Муавр демонстрирует, как ряд случайных испытаний приводит к распределению результата вокруг среднего значения (известному ныне как нормальное распределение или нормальная кривая), а также вычисляет статистическую меру дисперсии кривой относительно среднего значения (стандартное или среднее квадратическое отклонение).

1738 год – Даниил Бернулли вводит понятие полезности. Отныне выбор в отношении риска (или процесс принятия решения, связанного с риском) основывается не только на анализе вероятности, но и на учете возможных последствий.

1885 год – Фрэнсис Гальтон открывает принцип схождения к среднему: тенденция всегда направлена к среднему или среднестатистическому значению, к восстановлению «нормальности».

1944 год – Джон фон Нейман и Оскар Моргенштерн в своей книге «Теория игр и экономическое поведение» показывают, что истинным источником неопределенности являются намерения других людей, стремящихся добиться максимума выгоды – одновременно зная о целях, выгодах, ресурсах и возможных поступках других.

1952 год – Гарри Марковиц математически доказывает положительную зависимость между риском (изменчивостью прибыли) и ожидаемой доходностью.

1970 год – Фишер Блэк и Майрон Шольц создают математическую модель оценки опционов. В сделках с опционами (или производными финансовыми инстру-

ментами) товаром является сама неопределенность, то есть риск.

Понятие корпоративного управления рисками впервые вводится только на рубеже 1990–2000-х годов. Одновременно разрабатывается ряд стандартов в сфере управления рисками. Практика риск-менеджмента начинает находить все более широкое применение в промышленных компаниях. Концепции, технологии и методы управления рисками, накопленные в финансовом секторе, теперь широко используются за пределами рынка капитала.

5.1.3. КОНЦЕПЦИИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

В начале 2000-х годов управление начинает пре- (4)
вращаться в систему стандартов. Вот некоторые из них.

AS/NZS 4360:1999 Risk Management. Документ, подготовленный Советом по стандартам Австралии и Советом по стандартам Новой Зеландии; 1999.

FERMA. Набор стандартов управления рисками, подготовленный британскими Институтом риск-менеджмента (IRM), Ассоциацией риск-менеджмента и страхования (AIRMIC) и Национальным форумом риск-менеджмента в общественном секторе; 2002.

COSO ERM. Интегрированная модель управления рисками, разработанная Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (США); 2004.

Basel II (International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards). Стандарт утвержден Базельским комитетом по банковскому надзору; 2004.

Solvency II. Документ, опубликованный Комитетом по надзору за страхованием и пенсионным обеспечением в странах Европейского союза; 2007.

Стандарт ISO 31000. Документ, формализующий процесс управления рисками, принят Международной организацией по стандартизации; 2009.

Сегодня управление рисками становится уделом даже политиков: начиная с 2006 года на Всемирном экономическом форуме эта тема рассматривается в глобальном контексте. А в предисловии к изданию «Глобальные риски 2001», ставшему ежегодным, основатель и председатель Давосского форума Клаус Шваб (Klaus Schwab) отметил, что форум выступил с инициативой

создания глобальной сети реагирования на риски (Risk Response Network). Предлагаемая структура призвана сформировать платформу для международного сотрудничества по выработке мер, способствующих формированию более стабильного, прогрессивного и устойчивого к рискам будущего.

В последнее десятилетие наметилась устойчивая тенденция к обеспечению единства устоявшихся практик управления рисками: появились стандарты, базовые принципы, интегрированные модели и практические руководства по внедрению риск-менеджмента (в том числе и на наднациональном уровне, как в случае с Risk Response Network).

На первом этапе главной задачей для большинства компаний стало надлежащее применение этих практик. Тем более что рынок способствовал таким инициативам. Как следствие, внедрение риск-менеджмента происходило не только в угоду имиджу или в стремлении добиться формального соответствия стандартам: надлежащая организация соответствующих процессов быстро доказала свою ценность для управления эффективностью, обеспечения устойчивости компаний и создания конкурентных преимуществ.

Результаты исследований последних лет свидетельствуют о прямой зависимости между эффективной системой управления рисками и выручкой компаний в долгосрочном плане. Компании, отличающиеся более зрелым подходом к риск-менеджменту, использовали этот инструмент в качестве одного из рычагов обеспечения устойчивости и жизнеспособности бизнеса. Согласно данным исследования, проведенного компанией Forbes Insights в 2010 году по заказу Ernst & Young, представители 525 опрошенных компаний (из 547 или 96%) полагают, что эффективное управление рисками положительно влияет на потенциал доходности бизнеса в долгосрочной перспективе и, следовательно, в этих компаниях успешно применяются системы управления рисками. Вклад внутреннего аудита в процессы риск-менеджмента также был высоко оценен (94% респондентов). Тем не менее абсолютное большинство компаний и в дальнейшем намерено совершенствовать процессы

(5)

управления рисками прежде всего за счет более широкого охвата рисков (94% респондентов)¹.

По данным Global Enterprise Risk Management Survey, 79% организаций, сумевших реализовать развитые процедуры управления рисками, преуспели в части не только сохранения, но и повышения капитализации. Кроме того, такие компании, как правило, умело пользовались открывающимися возможностями, что позволяло им облегчить адаптацию к происходящим на рынке изменениям².

Недавние события сделали еще более очевидной зависимость стоимости компании от многочисленных рисков. Так, капитализация BP резко снизилась после аварии на нефтяной платформе Deepwater Horizon в апреле 2010 года и последовавшего разлива нефти в Мексиканском заливе. 20 апреля 2010 года, то есть на момент катастрофы, стоимость обыкновенной акции компании составляла 655,4 евро, опустившись через два месяца до отметки 349,5 евро и лишь к весне следующего года несколько отыграв позиции (в среднем 451 евро в мае 2011 года).

(6)

По статистике, успешно управляющие рисками компании привлекают больший объем инвестиций, а также получают большую премию к стоимости своих акций, что повышает вероятность получения более высокого кредитного рейтинга по сравнению с конкурентами. «82% инвесторов, – отмечается в исследовании Ernst & Young, – готовы платить дополнительную премию компаниям, демонстрирующим высокую эффективность управления рисками»³. По результатам того же исследования, 61% инвесторов заявили, что не будут вкладывать средства в компании, характеризующиеся недостаточно высоким

1 Международное исследование в области внутреннего аудита за 2010 год. Проведено компанией Forbes Insights по заказу Ernst & Young. 2010. С. 2.

2 См.: Global Enterprise Risk Management Survey 2010 // Сайт Aon Corporation. http://www.aon.com/attachments/2010_Global_ERM_Survey.pdf.

3 Ernst & Young. Investors on risk. The need for transparency // Ernst & Young Client Portal. http://www.eycom.ch/publications/items/brs/investors_on_risk/en.pdf.

уровнем управления рисками. Качество корпоративных систем риск-менеджмента теперь оценивает агентство S & P при выставлении кредитных рейтингов и рейтингов корпоративного управления GAMMA. Повышенное внимание авторитетных рейтинговых структур к обсуждаемым вопросам становится для многих компаний стимулом к оценке и модернизации систем управления рисками.

5.1.4. СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ИЛИ ПОЧЕМУ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ НЕ ВСЕГДА ЭФФЕКТИВНО

Казалось бы, правильно выстроенные структуры и механизмы управления рисками автоматически должны помогать компаниям преодолевать кризисы. Но от кризиса, как известно, пострадали и компании с довольно развитыми системами риск-менеджмента. В чем дело? Существующие практики и стандарты не позволяют понять природу риска? Или же компании рисковали осознанно? Трудно не признать, что мировой финансово-экономический кризис выявил слабости сложившихся в последнее десятилетие структур управления рисками.

(7)

По мнению экспертов Организации экономического сотрудничества и развития, провалы в риск-менеджменте были обусловлены целым рядом причин¹. Среди них авторы подготовленного ОЭСР отчета² особо выделяют следующие позиции:

- отсутствие связи между рисками (в более широком плане – риск-менеджментом), стратегией и ключевыми целями организаций;
- неясное определение риска, отсутствие возможности в полной мере понять его сущность из-за слабости описательной части;

¹ См.: Corporate Governance and the Financial Crisis. Key findings and main messages, June 2009 // Сайт Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <http://www.oecd.org/dataoecd/3/10/43056196.pdf>.

² См.: Corporate Governance and the Financial Crisis. Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles, 24 February 2010 // Сайт Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <http://www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf>.

- недостаточная проработка стратегии управления рисками;
- низкая вовлеченность менеджмента и советов директоров в разработку стратегии управления рисками;
- недостаточная эффективность или отсутствие мониторинга рисков у контрагентов;
- применение схем вознаграждения, поощряющих рискованные операции;
- отсутствие законодательных норм (а также правил, вводимых регуляторами, биржами и саморегулируемыми организациями), закрепляющих обязанность эмитента раскрывать информацию о рисках и, что еще более важно, о культуре управления рисками и процессах риск-менеджмента в организации.

(8)

Зачастую компании попросту имитировали применение последовательных процессов управления рисками, избирательно заимствовав и формально скопировав используемые на рынке структуры и инструменты. По данным исследования COSO'S 2010 REPORT ON ERM, только в 20,8% компаний респонденты оценили реализованные процессы управления рисками как «устойчивые» или «зрелые», в то время как 61% публичных компаний признали: мониторинг риска ведется «неформально» либо «по мере необходимости»¹.

5.1.5. КРИЗИС И РЕВИЗИЯ ПРЕЖНИХ ПОДХОДОВ. НОВЫЕ СТАНДАРТЫ

Вполне конкретные предложения и инициативы, ориентированные на преодоление провалов в системах управления рисками, уже появляются. Прежде всего речь идет об изменении стандартов и требований регуляторов.

Представители делового сообщества и ранее высказывали критические замечания в адрес наиболее распространенных ныне концепций COSO ERM, Turnbull и ряда других стандартов, поскольку эти документы никак нельзя

¹ См.: Beasley Mark S., Branson Bruce C., Hancock Bonnie V. COSO'S 2010 REPORT ON ERM. Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM Framework // Сайт COSO. <http://www.coso.org/documents/COSOSurveyReportFULL-Web-R6FINALforWEBPOSTING111710.pdf>.

назвать детальными руководствами по внедрению процессов управления рисками. Наличие проблем признают в том числе и авторы исследования COSO'S 2010 REPORT ON ERM¹. Вот почему, на наш взгляд, одной из интриг ближайших лет станет конкуренция моделей управления рисками, что приведет к значительным изменениям в руководствах по оценке рисков и внедрению более последовательных, эффективных процессов.

Стандарты в сфере риск-менеджмента должны стать более понятными и иметь большую практическую направленность. В конце концов, если удалось добиться единства всех заинтересованных сторон в отношении основных принципов корпоративного управления (на основе рекомендаций ОЭСР), стандартов аудита (разработанных Институтом внутренних аудитором) и МСФО – почему такой консенсус невозможен в практике риск-менеджмента?

На этом фоне примечательно появление нового стандарта ISO 31000. Практическая реализация сформулированных в этом документе положений встречается еще не так часто, как системы риск-менеджмента, основанные на COSO ERM². Однако количество последователей ISO 31000 постоянно растет. В этом смысле далеко не случайным стало появление практического руководства по оценке риск-менеджмента «Assessing the Adequacy of Risk Management Using ISO 31000», подготовленного Институтом внутренних аудитором (ИВА).

Тенденция к пересмотру систем управления рисками затронет также финансово-кредитные и страховые организации – с учетом требований, сформулированных Базельским комитетом по банковскому надзору («Базель-3»), Директивами 44 (1) и 44 (2) Международных стандартов платежеспособности Solvency

(9)

¹ См. там же.

² См. там же; FERMA European Risk Management Benchmarking Survey 2010. Keys to understand the diversity of Risk management practices in Europe. 5th edition // Сайт Ernst & Young. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/FERMA_risk_management_benchmarking_survey_2010_5th_Edition/\\$FILE/EY_FERMA_risk_management_benchmark_2010.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/FERMA_risk_management_benchmarking_survey_2010_5th_Edition/$FILE/EY_FERMA_risk_management_benchmark_2010.pdf).

II для страховых рынков (вводятся в действие с конца 2012 года), а также в законе Додда–Франка, принятом в июле 2010 года конгрессом США (Dodd-Frank Act).

Так, набор требований «Базель-3» предполагает формирование прозрачных схем раскрытия банками информации о принимаемых на себя рисках и соответственно о внедряемых системах риск-менеджмента. Между тем реализация основных концепций Solvency II, по мнению многих представителей делового сообщества, будет означать переход бизнеса к новой модели регулирования, основанной на анализе и учете рисков, что позволит более точно и системно предупреждать проблемы, с которыми сталкиваются участники страхового рынка. Наконец, одним из требований закона Додда–Франка является создание комитетов по рискам на уровне советов директоров компаний.

(10)

5.1.6. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Авторы одного из разделов Национального доклада по корпоративному управлению 2010 года утверждают: «Сама по себе разумная система вознаграждения руководства недостаточна для эффективного контроля рисков: на фоне сложности и высокой степени неопределенности операций инвестиционных банков, агрессивных стимулов к спекулятивному доходу требуется сочетание здоровых стимулов менеджмента и активной роли компетентных независимых директоров в определении аппетита к риску по отдельным позициям»¹.

Сегодня советы директоров прежде всего финансовых институтов фокусируют свою деятельность на переосмыслении используемых принципов вознаграждения: системы премирования должны не только учитывать потенциальные и уже реализовавшиеся риски, но и предусматривать одновременное расширение полномочий специалистов по управлению рисками, создание условий для их организационной независимости.

¹ Швырков О.Г., Гришина А.В., Пастухова Е.В. Система вознаграждения менеджмента и совета директоров: влияние кризиса в международном контексте // Национальный доклад по корпоративному управлению. Выпуск 3/Под ред. А.Е. Шаститко. М., 2010. С. 215.

Роль советов директоров в части мониторинга процессов управления рисками и систем вознаграждения будет только возрастать. В том числе с учетом рекомендаций, сформулированных в «Принципах разумной практики вознаграждения» Совета по финансовой стабильности (СФС, Financial Stability Board). Ключевым постулатом этого документа является четкое, полное и своевременное раскрытие компаниями информации о применяемых системах вознаграждения для обеспечения конструктивного участия не только регулирующих органов, но и контрагентов. Регуляторы как минимум должны иметь доступ к сведениям, необходимым для оценки соответствия практик вознаграждения «Принципам» СФС. А надлежащее раскрытие информации, касающейся управления рисками и контроля, позволит контрагентам компании принимать обоснованные решения о развитии деловых отношений, оценивать обоснованность стратегии и позиции компании в отношении рисков¹.

(11)

5.1.7. РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Ведущая надзорная роль в сфере мониторинга стратегии и процесса управления рисками по традиции отводилась преимущественно советам директоров. На это указывают, в частности, принципы корпоративного управления ОЭСР: «Совет директоров должен выполнять определенные ключевые функции, в том числе: оценку и выработку корпоративной стратегии, основных рабочих программ, политики в отношении рисков...»²

Аналогичные положения можно найти в Кодексе корпоративного поведения РФ, а также в современных стандартах и концепциях управления рисками, упомянутых выше. Так, в рекомендациях Кодекса разработчики документа конкретизировали функции совета директоров: «Риски, с которыми сталкивается общество при осуществлении

¹ См.: FSF Principles for Sound Compensation Practices. April 2009 // Сайт Financial Stability Board. http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_0904b.pdf.

² Обязанности совета директоров // Сайт Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <http://www.agri-outlook.org/dataoecd/57/18/32159669.pdf>.

своей деятельности, в конечном итоге вынуждены принимать на себя акционеры. Поэтому важной функцией совета директоров, отвечающего за обеспечение прав акционеров, является контроль создания системы управления рисками, позволяющей оценить риски, с которыми сталкивается общество в процессе осуществления своей деятельности, и минимизировать негативные последствия таких рисков. К компетенции совета директоров рекомендуется отнести утверждение внутренних процедур общества по управлению рисками, обеспечение соблюдения, анализ эффективности и совершенствование таких процедур»¹.

Однако в свете последствий глобального финансового кризиса роль совета директоров, равно как и отвечающих за управление рисками специалистов, только возрастает. Причем последним будут делегироваться все более обширные полномочия и независимость. Совет в рамках такой конструкции корпоративного управления должен нести ответственность одновременно и за внедрение, и за мониторинг системы управления рисками, согласовывая принимаемые решения со стратегией организации и ее «аппетитом к риску».

(12)

5.1.8. «АППЕТИТ К РИСКУ»

Определяя стратегию компании, совет директоров соотносит возможности, ожидаемые результаты и потенциальные выгоды с вероятными рисками. Однако для качественного выполнения этой важнейшей задачи он должен иметь четкое представление о склонности инвесторов к риску: «Какие риски в стремлении обеспечить рост компании мы готовы принять на себя, а какие нет?» Таким образом, всестороннее обсуждение «аппетита к риску» становится частью любого процесса пересмотра стратегии, формируя основу для создания системы управления рисками и обеспечения процесса выработки сбалансированных решений.

Принимая решения о склонности к риску для каждой категории рисков, совет директоров должен, очевидно,

¹ Кодекс корпоративного поведения // Сайт Федеральной службы по финансовым рынкам. <http://www.fcsm.ru/common/upload/CodeksKP.doc>.

учитывать риск-потенциал компании. Какое количество рисков (а также каких видов и типов) организация в состоянии выдержать при реализации своих бизнес-целей, учитывая размер собственного капитала, доступ к финансовым рынкам, гибкость и лояльность сотрудников и другие факторы? «Аппетит к риску» устанавливает прямую связь между стратегией организации и ее операционной деятельностью, между управлением рисками и структурой капитала.

Неудивительно, что «аппетит к риску» как все более актуальное понятие получает широкое признание в бизнесе. Так, при оценке качества управления рисками (что, со своей стороны, влияет на присвоение кредитного рейтинга) агентство S & P не только учитывает наличие в организациях четко сформулированных методик анализа этого «аппетита», но и оценивает степень интеграции таких механизмов самоанализа со стратегией и культурой компаний.

Недавно Eumedion – организация, представляющая интересы 65 институциональных инвесторов, совокупные активы которых превышают 1 трлн евро, – заявила, что трезвый анализ «аппетита к риску» стал в 2010 году одним из ключевых инструментов, способствующих улучшению качества отчетности публичных компаний¹. В свою очередь, Общество по вопросам управления рисками и страхования (RIMS) считает управление «аппетитом» одним из семи основных атрибутов любой эффективной системы риск-менеджмента, а, следовательно, и эффективного корпоративного управления.

5.1.9. Роль директора по рискам в совете директоров

Разумеется, определение «аппетита к риску» – прерогатива совета директоров и высшего руководства, поскольку эта задача тесно связана с построением общей стратегии компании. Вместе с тем состав совета должен отражать понимание возрастающей роли риск-менеджмента. Поэтому большинство экспертов настоятельно рекомендуют включать в состав высшего корпоративного органа специалистов, как минимум хорошо знакомых с концепциями управления рисками в целом

¹ http://eumedion.nl/page/downloads/Eumedion_Spearheads_letter_2010.pdf

и такими понятиями, как склонность, или «аппетит» к риску. В противном случае совету директоров будет очень непросто осуществлять надзор за системой риск-менеджмента. А это не менее опасно, чем при отсутствии четкой стратегии вести мониторинг деятельности организации только по результатам финансовой отчетности.

Оценка «аппетита к риску» – многофакторный процесс, предполагающий использование таких показателей, как ликвидность, волатильность доходов, кредитный рейтинг, репутация компании и привлекательность ее бренда, готовность к расширению и способность предложить рынку передовые продукты, стремление к привлечению дополнительных клиентов или завоеванию новых рынков, качество системы управления цепочками поставок, активность в сфере M & A, воздействие на окружающую среду, качество корпоративного управления и соответствие нормативно-правовым требованиям, а также политика в области HR.

Однако не часто абсолютно все члены совета директоров владеют навыками, позволяющими им верно определять профиль риска во всех перечисленных областях. В качестве альтернативы активно обсуждается введение в состав советов эксперта или директора, который специализируется именно на вопросах риск-менеджмента (причем вовсе не обязательно с правом голоса). Основной задачей такого директора может стать «наведение мостов» между корпоративным управлением и риск-менеджментом, а лучшим результатом – формирование единой корпоративной политики и методологии, позволяющей сформировать полноценную инфраструктуру управления рисками.

К сфере компетенции такого риск-менеджера принято относить:

- участие в заседаниях комитета по аудиту;
- регулярные встречи с исполнительным руководством;
- участие в заседаниях комитета по рискам в качестве независимого эксперта;
- консультирование членов совета директоров по вопросам управления рисками¹.

¹ См.: Crouhy M., Galai D., Mark R. The essentials of risk management. McGraw-Hill. 2005.

(13)

(14)

5.1.10. МОНИТОРИНГ РИСКА, КПП (KRI)

Нечеткое определение риска чаще всего не позволяет в полной мере понять его сущность, а уж тем более держать его в поле зрения корпоративных «радаров». Вот почему одним из перспективных направлений сегодня становится повышение качества мониторинга риска с учетом ключевых показателей (КПП, key risk indicators).

При этом следует четко отделять КПП от широко известного в бизнесе понятия ключевых показателей эффективности – КПЭ (key performance indicators, KPI). Совет директоров и менеджмент компании регулярно оценивают итоговые данные КПЭ, используемые для мониторинга деятельности организации. Однако зачастую сами по себе ключевые показатели эффективности основываются исключительно на исторических данных (например, на ежемесячных, квартальных или годовых отчетах о продажах, показателях доходности и т.п.). В этом смысле КПЭ «ретроспективны» – а значит, не могут выступать в качестве средств раннего оповещения о надвигающихся рисках. КПЭ базируются на достигнутых результатах, на событиях, которые уже произошли. Безусловно, они очень важны для успешного управления организацией путем выявления очагов неэффективности и оценки тех аспектов бизнеса, которые заслуживают большего внимания со стороны топ-менеджмента. КПП же, напротив, ориентированы на будущее и должны обеспечивать руководство компании своевременной информацией об угрозах до наступления рисков (рис. 1).

(15)



Рис. 1. Риск-менеджмент и управление эффективностью в компании

Уже имеются успешные примеры интеграции компаниями КПП в единую сбалансированную систему показателей, что, по сути, означает включение риск-менеджмента в текущую деятельность организации.

5.1.11. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ, ОТВЕЧАЮЩИХ ЗА УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Как и в случае с внутренним аудитом административной (в рамках управленческой структуры) и функциональной (в сфере непосредственной деятельности компании, отвечающей определению внутреннего аудита) подотчетности, логичным представляется применение той же управленческой модели и в случае с риск-менеджерами.

(16)

Если руководитель службы внутреннего аудита функционально подотчетен комитету совета директоров по аудиту, а административно – высшему исполнительному руководству (в лице главного исполнительного или финансового директора), то риск-менеджер компании в такой конструкции функционально будет подотчетен напрямую совету (вариант – комитету по рискам или комитету по аудиту при совете директоров), а административно – высшему исполнительному руководству. Иными словами, на уровне совета директоров следует поощрять создание еще одной независимой функции – поставщика гарантий, подотчетного совету. Предоставление гарантий (Assurance Services) – это объективный анализ имеющихся аудиторских доказательств в целях представления независимой оценки процессов корпоративного управления, управления рисками и контроля в организации.

Эксперты ОЭСР пошли еще дальше, посчитав целесообразным назначение в организации директора по рискам и гарантиям (Director of risk management and assurance) из состава совета директоров с одновременным подчинением непосредственно председателю совета директоров или председателю комитета по аудиту. Руководители, отвечающие за внутренний аудит и управление рисками, при наличии такого директора

становятся подотчетными одновременно директору по рискам и гарантиям, а также комитету по аудиту¹.

5.1.12. Координация деятельности

поставщиков гарантий

(внутренний аудит и управление рисками)

В целом можно констатировать, что в организациях нередко обнаруживается целый ряд самостоятельных групп, выполняющих различные функции управления рисками, оценивающих принимаемые решения на соответствие нормативно-правовым требованиям и предоставляющих гарантии независимо друг от друга. В рамках сложившейся традиции наличие таких групп на институциональном уровне считается нормальной практикой. Однако ясно, что при отсутствии эффективной координации деятельности между ними и соответствующей отчетности их работа дублируется, а ключевые риски выпадают из поля зрения или оцениваются неверно. В этой связи давление на менеджмент и поставщиков гарантий со стороны совета директоров будет только возрастать, поскольку последний заинтересован в эффективной реализации своих функций применительно к рискам. На наш взгляд, эта тенденция положительно скажется на координации деятельности и практической реализации схемы предоставления гарантий организации в целом.

По мнению экспертов Института внутренних аудиторов (ИВА), такая схема, позволяющая четко описать распределение ролей и ответственности в сфере управления рисками и предоставления гарантий, может отражать следующие элементы:

- категории существенного риска;
- владельцы рисков (руководители, ответственные за конкретные виды рисков);
- уровни присущего и остаточного риска;
- степень покрытия риска внешним и внутренним аудитом;

¹ См.: Anderson R. & Associates. Risk management & corporate governance // Сайт Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <http://www.oecd.org/dataoecd/29/4/42670210.pdf>.

- покрытие риска другими поставщиками гарантий (например, линейным менеджментом, специализированными аудиторами по качеству, техническими аудиторами и т.п.).

Сегодня основным источником информации о рисках является внутренний аудит. И это понятно, поскольку аудиторский план, определяющий приоритеты внутреннего аудита в соответствии с целями организации, как раз строится на оценке рисков. Организации все еще довольно редко составляют схемы предоставления гарантий (а по сути – соотносят области, в которых предоставляются гарантии) с ключевыми рисками. А ведь этот последовательный процесс позволяет выявлять и исправлять недостатки в управлении рисками, одновременно повышая уверенность совета директоров и исполнительного менеджмента в том, что организация в целом управляет рисками, а отчетность по ним не просто регулярно представляется, но и соответствует действительности. Нельзя не согласиться с экспертами ИВА: компания только выигрывает от такого подхода.

Схема, составленная для всей организации, обеспечивает руководству доступ к информации о рисках, а также позволяет в комплексе оценить предпринимаемые защитные меры. Если этого не происходит, возникают очевидные бреши в системе риск-менеджмента и дублирование предоставления гарантий, что совершенно не способствует эффективному процессу управления угрозами. В ходе совместного исследования¹, проведенного Ernst & Young и Economic Intelligence Unit (EIU) в 2009 году, выяснилось:

- 73% опрошенных компаний имеют шесть и более подразделений по управлению рисками;
- 67% респондентов признали, что в их организациях существует дублирование функций;
- 50% отметили, что существуют области риска, не охваченные ни одним подразделением по управлению рисками;

¹ См.: The future of risk protecting and enabling performance. Ernst & Young, July 2009 // Сайт Ernst & Young. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_future_of_risk_-_Protecting_and_enabling_performance/\\$FILE/EY_Future%20of%20risk_-_Protecting_and_enabling_performance.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_future_of_risk_-_Protecting_and_enabling_performance/$FILE/EY_Future%20of%20risk_-_Protecting_and_enabling_performance.pdf).

(17)

(18)

- 62% считают возможным обеспечить более широкий охват рисков без увеличения, а в некоторых случаях и при сокращении бюджета на управление рисками.

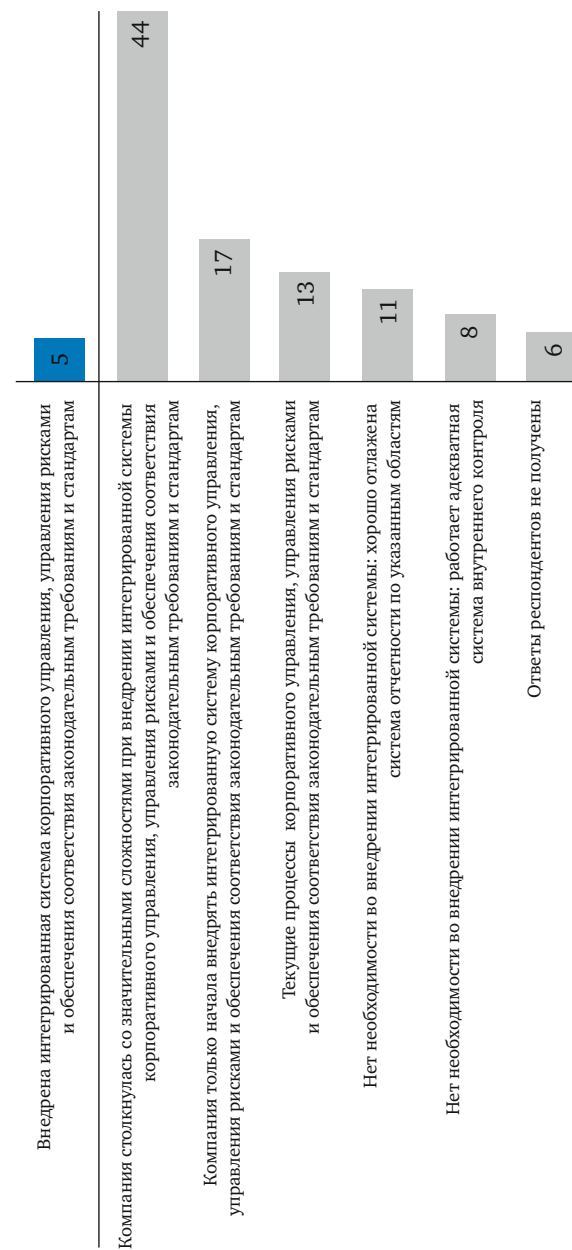
Как показывает практика, не все организации рассматривают функции внутреннего аудита, управления рисками и соответствия законодательным требованиям в качестве целостной системы. Лишь 5% респондентов из 567 компаний, принявших участие в исследовании Ernst & Young за 2010 год, удалось успешно внедрить усовершенствованный подход – интегрированную систему корпоративного управления, управления рисками и обеспечения соответствия законодательным требованиям/стандартам, тогда как 44% компаний столкнулись со значительными сложностями (рис. 2)¹.

(19)

Оценки реальной пользы от применения интегрированной системы корпоративного управления рисками и средств обеспечения соответствия законодательным требованиям и стандартам (GRC) в ходе опроса также разошлись. Наблюдаются как минимум явные различия в восприятии у высшего руководства и линейного менеджмента компаний-респондентов (рис. 3). Результаты опроса свидетельствуют о существенном разрыве между воспринимаемым и фактическим значением GRC. Так, представители линейного менеджмента считают в целом положительным вклад GRC в развитие системы управления бизнесом, тогда как высшее и внешнее руководство оценивает эффективность GRC, скорее, нейтрально.

Координация деятельности поставщиков гарантий будет еще в течение длительного времени оставаться в сфере пристального внимания советов директоров. Разумеется, в случае их заинтересованности в наличии полной картины рисков и данных о том, как осуществляется управление угрозами в организации. В отчете ОЭСР «Риск-менеджмент и корпоративное управление» содержится рекомендация включать в круг обязанностей

¹ См.: The multi-billion dollar black hole: is your governance, risk and compliance investment being sucked in? // Сайт Ernst & Young. <http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Risk/The-multi-billion-dollar-black-hole--Is-your-governance--risk-and-compliance-investment-being-sucked-in---Throwing-money-into-a-black-hole>.



Источник: Ernst & Young

Рис. 2. Управление рисками в организациях

совета формирование схемы предоставления гарантий в организации, обновляемой не реже одного раза в год.

По мнению авторов отчета, такая схема должна содержать описание:

- пользователей, поставщиков гарантий, а также методов, при помощи которых совет директоров будет получать информацию о предоставляемых гарантиях и удостоверения в надлежащем уровне гарантий (с учетом содержания и уровней риска);

- собственно процесса формирования схемы предоставления гарантий и принципов оценки, опираясь на которые высший корпоративный орган будет оценивать результаты, осуществлять мониторинг и выстраивать культуру управления рисками организации¹.

(21)

Показатель	Негативное (0-4)	Нейтральное (4-6)	Позитивное (6-10)
Оценка рисков			
Самооценка контрольных процедур			
Отчетность по рискам			
Деятельность внутреннего аудита			
Тестирование контрольных процедур в части обеспечения соответствия			
Непрерывный мониторинг контрольных процедур			

Высшее руководство Внешние заинтересованные стороны
 Линейный менеджмент

Примечание.
 567 респондентов: 501 компания.
 66 представителей внешних заинтересованных сторон.
 Источник: Ernst & Young.

Рис. 3. Отношение компаний к управлению рисками как к инвестициям

¹ См.: Anderson R. & Associates. Risk management & corporate governance // Сайт Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <http://www.oecd.org/dataoecd/29/4/42670210.pdf>.

5.2. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР РИСКА

5.2.1. МЕСТО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Несмотря на продолжающийся поиск оптимальных технологий, риск-менеджмент уже прочно закрепился в структуре корпоративного управления и рассматривается в качестве одного из ключевых инструментов управления эффективностью. Этот тезис можно проиллюстрировать, опираясь на принципы, сформулированные Организацией экономического сотрудничества и развития, а также в рамках интегрированной модели управления рисками COSO ERM.

(22)

В трактовке ОЭСР, корпоративное управление – это внутренние механизмы, с помощью которых осуществляется руководство компаниями и их контроль [...] что подразумевает систему взаимоотношений между правлением компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление представляет собой структуру, используемую для определения целей компании и способов их достижения, а также для контроля этого процесса. Надлежащее корпоративное управление должно стимулировать совет директоров и менеджеров к достижению целей, которые отвечают интересам компании и акционеров. Оно также должно облегчить надлежащий мониторинг, побуждая таким образом фирмы к более эффективному использованию ресурсов.

Управление рисками в соответствии с определением COSO ER – это процесс, осуществляемый советом директоров и менеджментом, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на выявление потенциальных событий, которые могут оказывать влияние на функционирование организации, управление связанными с этими событиями рисками, а также на контроль превышения «риск-аппетита» организации и предоставление разумной гарантии достижения целей организации.

Как следует из базовых определений ОЭСР, корпоративное управление представляет собой систему

взаимоотношений между органами управления компании, учитывающую интересы участников этого процесса. Права и обязанности по управлению компанией (а также осуществлению контроля) в этой системе распределены таким образом, чтобы обеспечить достижение целей, отвечающих интересам компании и ее акционеров. В то же время, согласно трактовкам COSO, управление рисками в рамках заданного «аппетита к риску» должно формировать у руководства и совета директоров компании разумную, осознанную уверенность в достижении целей.

Очевидно, что ключевым требованием является построение эффективной системы корпоративного управления и риск-менеджмента, обеспечивающих достижение целей организации и заинтересованных сторон. В этом смысле управление рисками – не «дополнение» или «расширение», а неотъемлемая часть корпоративного управления. Более того, грамотно выстроенные процессы управления рисками, как правило, свидетельствуют и о высоком уровне корпоративного управления.

Менеджмент и контроль предполагают наличие различных внутренних и внешних механизмов на каждом из уровней корпоративного управления (акционеры, совет директоров, исполнительные органы). В данном контексте нас прежде всего интересуют инструменты, используемые в рамках корпоративной системы управления рисками.

В базовой, обычной системе корпоративного управления акционеры (через общее собрание акционеров – ОСА) принимают основные решения, например, о реорганизации, выплате дивидендов, крупных сделках, утверждении отчетов и т.п. Совет директоров отвечает за общее руководство компанией, определение приоритетных направлений и контроль менеджмента. В свою очередь, к компетенции исполнительных органов относятся все вопросы руководства текущей деятельностью, делегированные советом директоров: реализация стратегии, разработка операционных стратегий, подготовка бизнес-планов, управление активами, руководство персоналом.

(23)

В усовершенствованной же системе корпоративного управления (построенной с учетом рисков), рост эффективности управления и контроля достигается за счет фиксации советом директоров «аппетита к риску» не только на определенном уровне, но и в зависимости от типа конкретного риска. Иными словами, действия органов управления компании уже не ограничиваются только приданными им формальными полномочиями и компетенциями, а осуществляются в границах допустимого риска, принятых с учетом поставленных целей и способствующих их достижению (рис. 4).

Российское корпоративное право дает возможность конкретизировать полномочия совета директоров и исполнительных органов в уставе компании. Таким образом, формальных ограничений для построения эффективной риск-ориентированной системы корпоративного управления не существует. Главное, чтобы еще на этапе определения стратегии совет директоров учел связанные с достижением поставленных целей риски и принял решение о формировании в своей структуре отдельного органа по управлению рисками, выступающего в роли ключевого поставщика информации. В свою очередь, управление рисками должно опираться на отлаженную систему бизнес-процессов, реализуемых с учетом «аппетита к риску» и допустимых уровней риска под надзором совета директоров.

Четко определив «аппетит к риску», совет директоров и исполнительное руководство создают механизмы (политика по отношению к рискам, лимиты на осуществление операций по определенным сделкам и т.п.), призванные гарантировать, что все действия компании соотносятся с выработанными параметрами. Задача исполнительного руководства состоит в трансформации «аппетита к риску», который должен быть описан в понятных терминах и показателях для каждой категории риска, принятой в организации и ее структурных единицах. Этот процесс развивается сверху вниз – подобно управлению текущей операционной деятельностью, когда в результате декомпозиции цели организации в целом превращаются

(24)

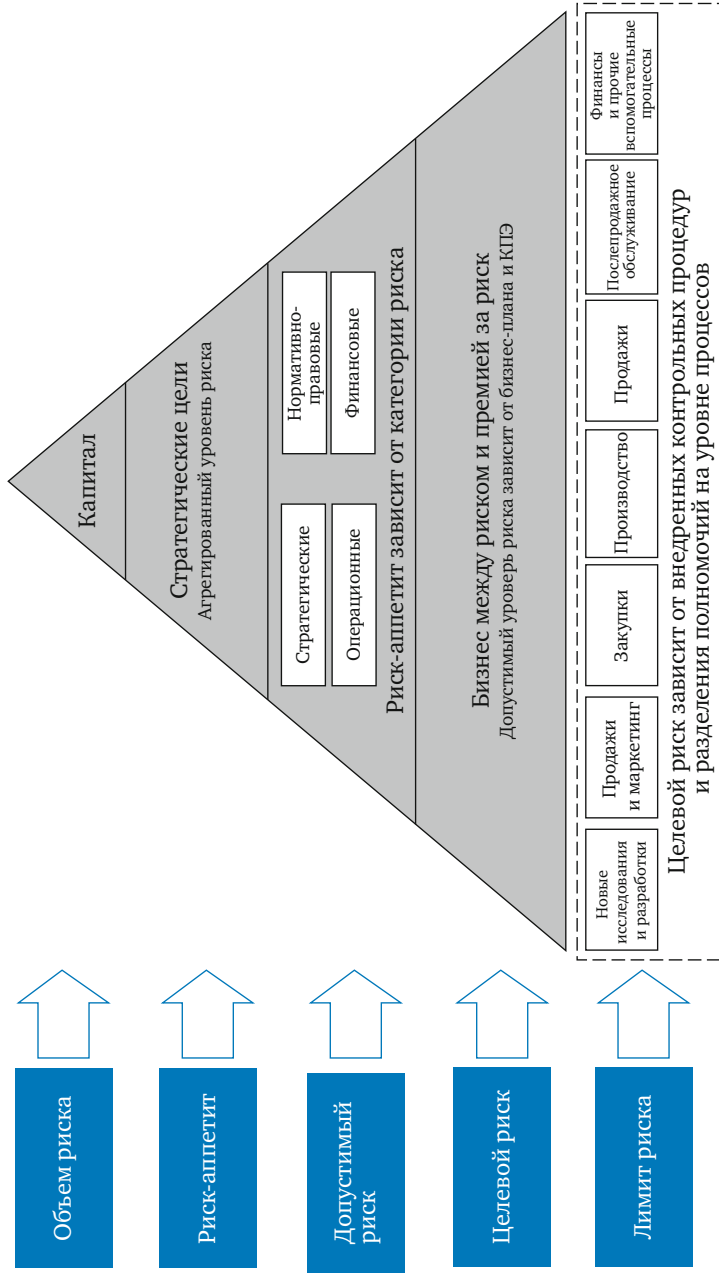


Рис. 4. Усовершенствованная система корпоративного управления с учетом рисков

на соответствующих уровнях в конкретные ключевые показатели эффективности отдельных структурных подразделений.

«Аппетит к риску» – сложная, многомерная категория. Не случайно первым шагом становится определение допустимых, приемлемых уровней (risk tolerance) по каждой категории рисков на стратегическом, операционном, финансовом и других уровнях с учетом действующих нормативно-правовых требований. Допустимый порог риска, выраженный количественно, указывает на его максимальное значение, принимаемое организацией в достижении поставленных целей. Например, уровень риска в субкатегории «Управление персоналом» может быть ограничен предельным значением текучести кадров (скажем, не более 15% в год).

(26)

Второй шаг – каскадирование уровней риска на целевые уровни (risk target). На этом этапе формулируются оптимальные значения рисков, принимаемых организацией при достижении конкретной цели (на уровне отдельных структурных единиц). Таким образом, в частности, устанавливается требуемый баланс между риском и доходностью: количественные значения коррелируют с финансовыми показателями подразделений компании (такими, как EBITDA, выручка и др.). Например, компания, ведущая деятельность на разных рынках, может установить целевые значения EBITDA для каждого из сегментов, причем так, чтобы в целом по компании агрегированный показатель EBITDA соответствовал плановым значениям.

Целевые уровни риска устанавливаются как по верхней, так и по нижней границе. Так появляется возможность контролировать отклонения фактической подверженности риску от оптимальных значений, заданных советом директоров. Выход отслеживаемых параметров за границы коридора станет прямым сигналом к принятию тех или иных действий по управлению риском (рис. 5). Такой подход позволяет оперативно реагировать на ситуацию, добиваться баланса между опасностями и доходностью, например, устанавливая верхние и нижние границы по обороту активов, количеству претензий на единицу продукции и т.п.

Пример: Риск-аппетит/Уровни риска

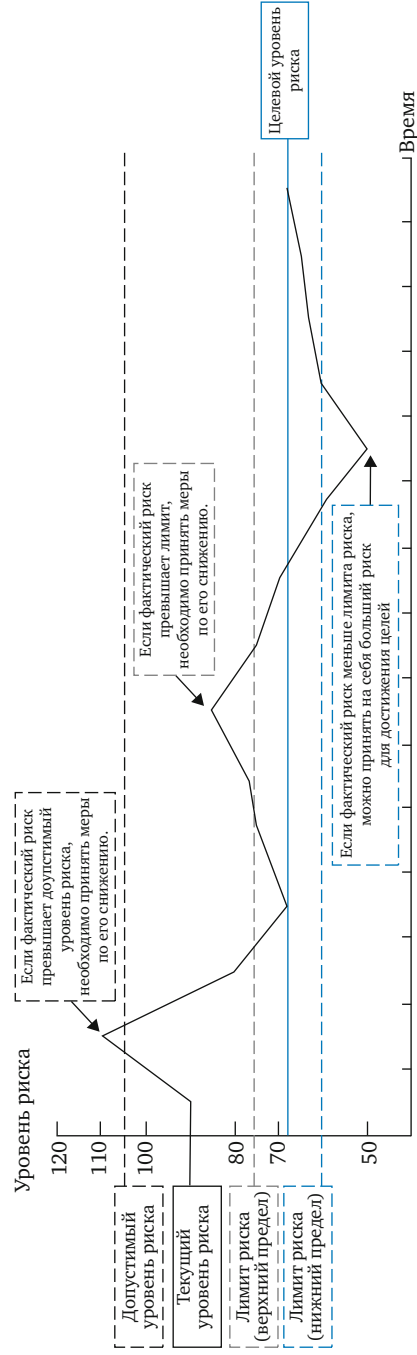


Рис. 5. Управление рисками в заданном коридоре

Готовность компании гибко реагировать на достижение контрольными значениями заданных границ становится в данном случае следствием констатации факта постоянной изменчивости рисков как таковых. Точно так же «аппетит к риску», допустимый и целевой уровни риска изменяются в зависимости от внешнего окружения компании, ее стратегии и финансовых результатов. Все это означает, что обмен информацией между советом директоров и менеджментом в рамках принятой модели управления рисками должен происходить на постоянной основе, а не носить разовый, эпизодический характер.

5.2.2. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ: ТОЧКА ЗРЕНИЯ ERNST & YOUNG

(28)

Различные исследования подтверждают, что многие члены советов директоров даже в крупнейших компаниях не имеют четкого представления о фактическом «аппетите к риску» своих организаций. Согласно опросу Towers Perrin, проведенному в 2008 году и призванному оценить ситуацию с управлением рисками в компаниях, менее половины респондентов заявили о наличии внутренних положений, регламентирующих уровень «аппетита к риску»¹.

Не менее показательны данные исследования «CEO Challenge 2006. Top Ten Challenges», на которые ссылаются эксперты Общества по управлению рисками и страхованием в публикации «Финансовый кризис 2008»². Оказалось, что только 54% директоров 100 ведущих компаний США, входящих в список US Fortune 100, действительно понимают уровень рисков, с которыми имеют дело их организации. Это означает, что около половины директоров просто не осознают угроз, с которыми им приходится иметь дело. Таким образом, либо уровень риска в данных компаниях не определен вовсе, либо советы директоров не принимали активного участия в решении этих вопросов.

Целый ряд исследований указывают на то, что в большинстве компаний не происходит фиксации

¹ См.: Financial crisis: time to improve ERM // Emphasis. 2009. № 1. Сайт Towers Watson. http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=USA/2009/200903/Emp091_FinancialCrisis.pdf

² <http://www.rims.org/Pages/Default.aspx>

и контроля лимитов риска на постоянной основе. Однако на основании общения с членами советов директоров у экспертов Ernst & Young сложилось устойчивое впечатление, что отсутствие детального, структурированного акцента на «аппетите к риску» и уровнях риска не является результатом нежелания решать проблему. Напротив, в советах существует понимание важности этих задач. Скорее, там просто не знают, как приступить к их решению. Вот почему столь важным сегодня является освоение советами директоров и руководством компаний в целом эффективных подходов и инструментов в сфере риск-менеджмента.

(29)

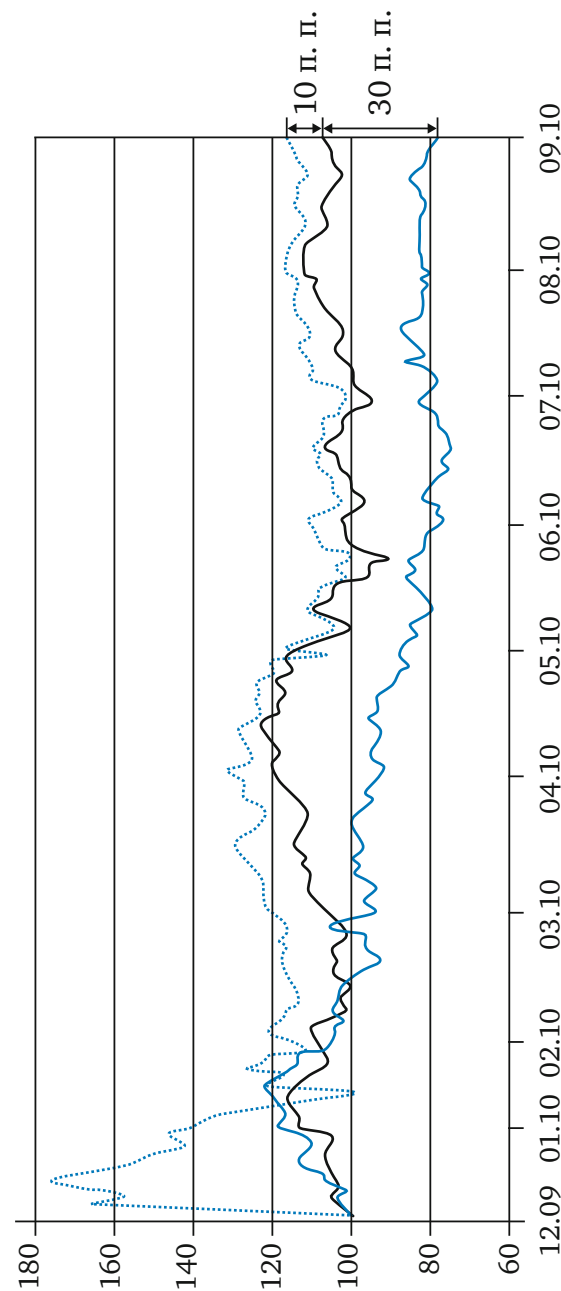
5.2.3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР РИСКА

Корпоративное управление само по себе является источником целого ряда рисков, которые обязательно должны попадать в сферу действия системы риск-менеджмента. Ведь если, скажем, финансовые риски и их последствия обычно вполне понятны, то риски корпоративного управления хуже изучены и намного менее прозрачны.

Существует целый ряд исследований, показывающих связь между уровнем корпоративного управления и стоимостью компании. Так, согласно рейтингам корпоративного управления S & P, большинство российских компаний получают оценку, не превышающую шести баллов по десятибалльной шкале, что, однако, не мешает их котировкам превышать средний индекс РТС¹ (рис. 6). В S & P признают: на данный момент «однозначных эмпирических доказательств связи между уровнем корпоративного управления и стоимостью компании не существует»². Вместе с тем нельзя не отметить растущий интерес инвестиционного сообщества к качеству корпоративного управления. Ведь наряду с финансовыми, нефинансовые риски и показатели деятельности при надлежащем уровне раскрытия риска позволяют лучше понять особенности функционирования компаний, оценивать риски инвесторов

¹ Озабоченные контролем // Эксперт. №6 (740). 14 февраля 2011.

² Критерии: рейтинг корпоративного управления GAMMA // Сайт Standards & Poor's. <http://www.standardandpoors.ru/page.php?path=gamma>.



%, за 100% принято значение показателя на 11.12.2009.

— Российские IPO — Индекс РТС Портфель GAMMA 5+

Источник: «Эксперт» на основе данных РТС и Standard & Poor's.

Рис. 6. Сравнение рыночной капитализации компаний-эмитентов*, компаний с высоким уровнем корпоративного управления** и индекса РТС (* Размещавших акции в ходе IPO в период с 11 декабря 2009 г. по 2 сентября 2010 г.; ** Имеющих рейтинг качества корпоративного управления Standard & Poor's по десятибалльной шкале от 5 и выше)

и получать дополнительную информацию при принятии инвестиционных решений.

Другим фактором, задающим ориентиры корпоративного управления, является российская институциональная среда. Именно она во многом определяет, в каком направлении будет развиваться корпоративное управление на уровне отдельной компании. Авторы отчета S & P «Анализ инфраструктуры корпоративного управления в России: сохранится ли стремление к реформам корпоративного управления и принесет ли оно плоды?» (S & P, 26 мая 2011 года) прямо указывают на имеющиеся возможности для «глубокой переработки правовой и регулятивной базы корпоративного управления» в России. Прежде всего сохраняются значительные недостатки в области прав акционеров в связи с нечетким определением аффилированности юридических лиц. Действующие трактовки этой нормы дают возможность приобрести фактический контроль над компанией через несколько аффилированных структур, не применяя обязательного предложения по выкупу акций. Или, например, оказаться в преимущественном (при наличии аффилированности с регистратором акций) положении при получении информации в ходе выборов совета директоров. Очевидно, что реформа корпоративного управления в стране все еще далека от завершения.

(31)

По мнению аналитиков, в полной мере регулятивные нормы в отношении корпоративного управления в России затрагивают менее 10% ведущих компаний страны – 33 из 354, то есть только те, акции которых включены в основные листы котировок. Причина в том, что большинство российских компаний непубличны. Это означает, что на них не распространяются многие регулятивные нормы, применяемые к предприятиям, прошедшим процедуру IPO. Требования к качеству корпоративного управления предприятий, не включенных в биржевые котировки, и компаний, бумаги которых обращаются на внебиржевом рынке, весьма условны.

5.2.4. Кодекс корпоративного управления

Российский Кодекс корпоративного поведения был опубликован ФКЦБ в 2002 году и с тех пор пребывает в неизменном виде. Между тем Объединенный кодекс

корпоративного управления Великобритании (Combined Code) претерпел несколько редакций (в 2003, 2006, 2008, 2010 годах). Обновленные Принципы корпоративного управления ОЭСР были опубликованы в 2004 году. Есть все основания предполагать, что в этот документ будут внесены дополнительные изменения, в том числе с целью облегчить интеграцию риск-менеджмента с практикой корпоративного управления. Во всяком случае, к этому призывают эксперты ОЭСР¹.

Крупнейшие российские биржевые площадки РТС и ММВБ требуют соблюдения ряда положений Кодекса, в частности, применительно к количеству независимых директоров. Однако повышение статуса листинга до сих пор не является для отечественных компаний достаточным стимулом. Как следствие, количество организаций, выполняющих требования Кодекса, увеличивается крайне медленными темпами. По оценкам Ассоциации независимых директоров, не более 10% публичных компаний в России выполняют требования Кодекса (то есть 25 из 250)².

(32)

Внешних факторов, стимулирующих российские компании к повышению качества корпоративного управления, явно недостаточно. Основными барьерами являются, с одной стороны, недостатки институциональной среды, с другой – «не вполне прямая зависимость» уровня корпоративного управления и стоимости компании. Но одновременно это означает, что роль управления рисками (а точнее, риск-менеджмента и внутреннего аудита) в российском бизнесе только возрастает.

5.3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление рисками – это сложная структура, позволяющая трансформировать «аппетит к риску» на разных организационных уровнях компании, а также разделить полномочия по управлению и надзору между советом директоров и исполнительным руководством.

1 Kirkpatrick G. The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis // Сайт Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <http://www.oecd.org/dataoecd/32/1/42229620.pdf>.

2 Озабоченные контролем // Эксперт. №6 (740). 14 февраля 2011.

При этом задачей внутреннего аудита становится предоставление не только независимых оценок качества процессов корпоративного управления, но и соответствующих гарантий (рисками в целом управляют, а информация по ним предоставляется).

В этой связи примечательна адресованная советам директоров настоятельная рекомендация ОЭСР проводить периодический анализ эффективности корпоративного управления. Следует также добиваться более четкой позиции внутренних аудиторов по отношению к таким оценкам. По мнению Института внутренних аудиторов, в план аудита обязательно должна включаться диагностика процессов корпоративного управления, связанных с высокими рисками, а также оценка отдельных областей рисков по запросам совета директоров или исполнительного руководства¹.

Кроме того, необходимо следовать рекомендациям экспертов ОЭСР регулярно проводить независимую оценку деятельности совета директоров в целом, ежегодно анализировать работу подразделений, предоставляющих гарантии по тем или иным рискам, и исследовать схему гарантий и другие процессы корпоративного управления на предмет соответствия текущим требованиям. Это важно для того, чтобы убедиться: по своей структуре они отвечают целям и задачам организации, а также лучшим отраслевым практикам менеджмента. Получателями таких отчетов должны быть прежде всего независимые директора, не принимающие непосредственного участия в операционной деятельности предприятия².

В современных условиях бизнес вынужден сталкиваться со все новыми угрозами. Это означает, что без тщательно настроенных инструментов управления рисками ему обойтись будет сложно.

¹ Практическое указание 2110-3. Корпоративное управление: Оценки // Институт внутренних аудиторов // <http://www.iaa-ru.ru/>

² См.: *Anderson R. & Associates. Risk management & corporate governance* // Сайт Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <http://www.oecd.org/dataoecd/29/4/42670210.pdf>