

**Финансы – это красиво  
...тоже можно сказать и про  
корпоративное управление**



**СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
В РОССИИ  
Stockholm School of Economics · Russia**

Tony Rogers, Partner, Deloitte & Touche Moscow  
Foresta Tropicana Hotel  
17 October 2005

# Что такое “корпоративное управление”

хорошее управление дает «зеленый свет» предпринимательству и инновациям в рамках контроля и зоны ответственности.

- Важность внутреннего контроля и управления рисками
- Поддержание «здоровой» системы внутреннего контроля
- Анализ эффективности внутреннего контроля
- Заявление правления о внутреннем контроле

# Цепочка ответственности



# Эффективное правление

- Ясные цели
- Принятие решений
- Лидерство
- Побуждения
- Эффективные встречи
- Оценка

# Ответственность правления

- Регулярные встречи
  - Повестка дня
  - Протокол
- Точная, своевременная и ясная информация
  - Информационные листки
  - Распространяемые графики
- Соответствующие наборы навыков
  - Отбор
  - Обучение
- Презентации для акционеров
- Самооценка

# Измерение эффективности управления

- Цели для результатов работы
- Развитие стратегии
- Эффективное управление рисками
- Структура
- Коммуникации

# Игра правления

- Ясная стратегия, согласованная со способностями корпорации
- Решительное воплощение стратегии
- Мониторинг ключевых показателей выполнения работы
- Эффективное управление рисками
- Фокус на интересы владельцев акций

# Роль внутреннего аудита: определение

**“Внутренний аудит – это независимый объективная консалтинговая и страховая деятельность организации, созданная для создания добавочной ценности и улучшения операций организации. Он помогает организации достигать своих целей, создавая систематический и дисциплинированный подход к оценке и улучшению эффективности управления рисками, контроля и управления процессами.”**

The Institute of Internal Auditors, “The Professional Practices Framework”, June 2002

## Предлагаемые руководящие принципы для создания отдела ІА

- Географический разброс
- Провалы менеджмента при контроле
- Продажи более \$50М
- 100 + сотрудников
- Активы, превышающие \$25М
- Компании, испытывающие быстрый рост
- Контроль окружающей среды
- Уверенность кредиторов и акционеров
- Перед IPO

# Комитет аудиторов

- Финансовая & бизнес экспертиза
- Структура
- Встречи
- Ответственности
- Эффективность внешнего аудита
- Эффективность внутреннего аудита

# Управление рисками

- Продвижение культуры интеграции
- Интегрированное управление рисками
- Идентификация основных рисков
- Создание политики для управления и контроля над рисками
- Мониторинг
- Планирование, организация, продвижение и контроль

## Подход ERM

Управление предпринимательскими рисками требует портфельного взгляда на риск, связанные с акциями.

# Подход ERM

- Менеджмент рассматривает как связаны индивидуальные риски.
- Менеджмент развивает портфельный взгляд с двух точек зрения:
  - На уровне бизнес подразделений
  - Уровень юридических лиц

# Подход ERM

Цели подразделения могут рассматриваться в контексте четырех категорий:

- Стратегия
- Операции
- Отчетность
- Согласие



# Подход ERM

ERM рассматривает работу на всех уровнях организации:

- Уровень предприятия
- Уровень отделов или филиалов
- Процессы подразделений



# Структура ERM

Восемь компонент  
структуры  
взаимосвязаны ...



# Внутренняя среда

- Создает философию управления рисками. Показывает, что могут происходить не только ожидаемые события, но и неожиданные.
- Создает культуру отношения к риску подразделения.
- Рассматривает все прочие аспекты того, как действия организации могут влиять на ее культуру отношения к риску.

# Постановка целей

- Применяется, когда менеджмент рассматривает рискованные стратегии при постановки целей.
- Формирует аппетит к риску для подразделения – высший пилотаж состоит в том, чтобы определить как много риска готов принять менеджмент и правление.
- Терпимость к риску, приемлемый уровень отклонения от целей согласован с аппетитом к риску.

# Идентификация событий

- Различные риски и возможности.
- События, которые могут иметь отрицательное влияние на воспринимаемый риск.
- События, которые могут иметь положительное влияние на естественный ход событий.

## Идентификация событий

- Включает идентификацию тех инцидентов, которые проявляются внутренне или внешне и которые могут помешать реализации целей или стратегии.
- Изучает то, как сочетаются внутренние и внешние факторы и как они влияют на профиль риска.

# Оценка риска

Оценка риска – это идентификация и анализ рисков достижения бизнес целей. Это формирует основу для определения того, как управлять рисками.

# Определение аппетита на риск

- **Аппетит на риск – это количество риска (на уровне правления), которое компания готова принимать на себя.**
- **Использует количественные и качественные инструменты (например, доход на риск с сравнении с рискованный репутацией), и рассматривает рисковую толерантность (приемлемый диапазон).**

# Определение аппетита на риск

## Ключевые вопросы:

- Какие риски принимает организация а какие нет?  
*(например, по окружающей среде или компромиссы по качеству)*
- Какие риски принимает организация на новые инициативы?  
*(например, новые продуктовые линии)*
- Какие риски принимает организация для достижения конкурентных целей?  
*(например, рост прибыли в сравнении с долей рынка?)*

# Оценка риска

- Оценивает риск с двух точек зрения:
  - вероятность
  - влияние
- Используется для того, чтобы оценить риск, а также для того, чтобы измерить связанные цели.

# Оценка риска

- Использует комбинацию качественного и количественного методов оценки риска.
- Связывает временные горизонты с объективными.
- Оценивает свойственный риск и остаточный.

# Надбавки за риск

- **История оценок контроля**
- **Процент от полных доходов / издержек**
- **Вероятность возникновения**
- **Число шансов**
- **Бюджет бизнес подразделения**
- **Возможности для мошенничества**
- **Текучесть кадров**
- **Сложность систем & процессов**

# Надбавки за риск



## Влияние

- Уровень 1: незначительное воздействие
- Уровень 2: только внутреннее воздействие
- Уровень 3: значительное воздействие
- Уровень 4: значительное воздействие на бизнес
- Уровень 5: катастрофическая угроза выживанию

## Вероятность

- Уровень 1: незначительная
- Уровень 2: маленькая или нет вероятности
- Уровень 3: возможно в далеком будущем
- Уровень 4: возможно в ближайшем будущем
- Уровень 5: вероятно & неизбежно

## Ответы на риск

- Идентифицирует и оценивает возможные ответы на риск.
- Оценивает возможные ответы на аппетит к риску подразделения, издержки против выигрышей потенциального риска, степень, в которой ответ будет создавать влияние и/или вероятность.
- Выбирает и реализует ответ, основываясь на оценке портфеля рисков и возможных ответов.

# Идентификация ответов на риск

- Определение количества риска
- Возможности:
  - принятие = мониторинг
  - уклонение = устранение (*выход из ситуации*)
  - уменьшение = средства управления
  - разделение = партнерство с кем-либо  
(*например, страховка*)
- Остаточный риск (*явный риск – например, усадка*)

# Размещение идентифицированных рисков



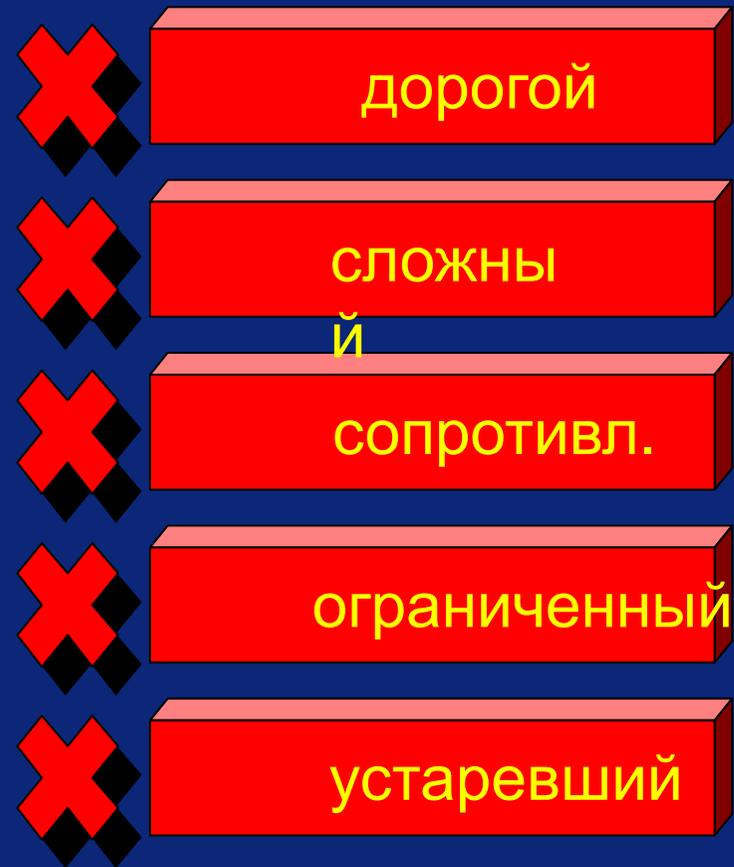
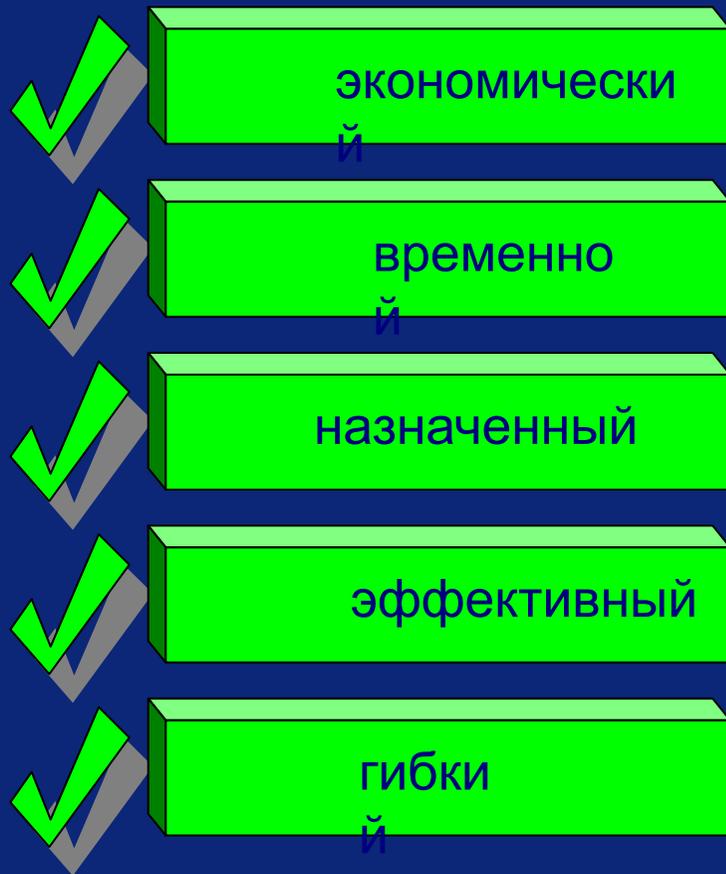
# Действия по контролю



# Спектр контроля



# Балансирование контроля



# МОНИТОРИНГ



# Наблюдать

- Сбор и отображение информации
- Анализ результатов
  - правильная трактовка рисков
  - контроль работает для того, чтобы смягчить риски

# Мониторинг

Эффективность других компонент ERM проверяется при помощи:

- Не прекращающийся мониторинг.
- Внутренний аудит.
- Раздельные оценки.

# Информация & коммуникации



# Информация & коммуникации

- Менеджмент получает, обрабатывает и распространяет надлежащую информацию в форме и объеме, который необходим людям для того, чтобы выполнять их обязанности.
- Коммуникации происходят в более широком смысле, они текут вниз, поперек и вверх организации.

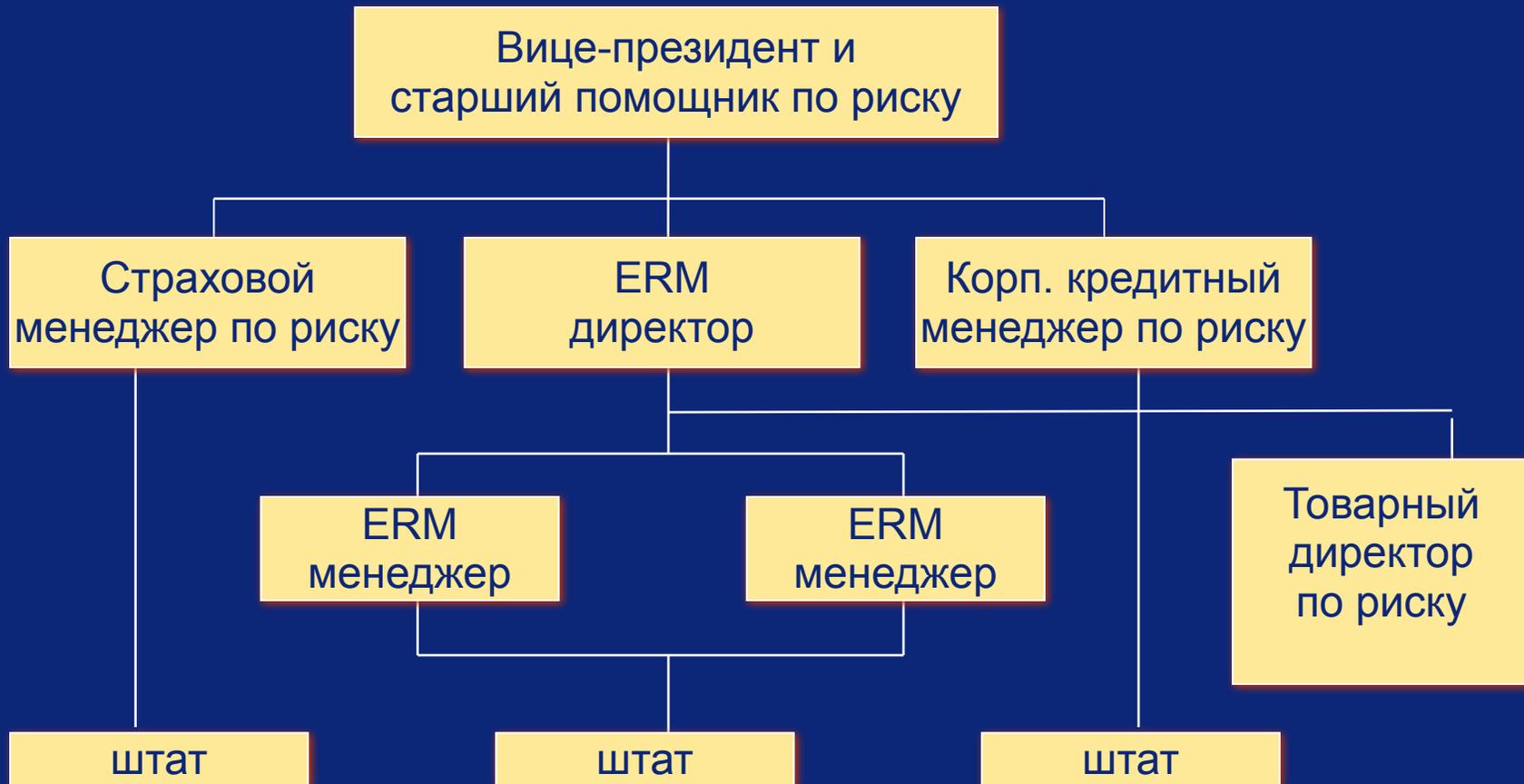
# Ключевые факторы воплощения

- Организационный дизайн бизнеса
- Создание ERM организации
- Выполнение оценок риска
- Определение полного аппетита к риску
- Определение ответов на риск
- Информация о результатах риска
- Мониторинг
- Надзор и периодический контроль менеджмента

# Организационный дизайн

- Стратегии бизнеса
- Ключевые цели бизнеса
- Связанные цели, которые спускаются вниз по организации от ключевых целей бизнеса
- Назначение обязанностей организационных элементов и лидеров (взаимодействие)

# Пример: ERM организация



# ERM роли & ответственности

- Менеджмент
- Правление директоров
- Помощники по риску
- Внутренний аудитор

# Внутренние аудиторы

- Играет важную роль в мониторинге ERM, но не имеет ответственности за его воплощение или отслеживание.
- Помогает менеджменту и правлению или комиссии аудиторов в их работе при помощи:
  - мониторинг - оценка
  - исследование - отчетность
  - Рекомендует улучшения

# Пример: модель риска

## **Риск окружающей среды**

- Доступность капитала
- Регулирующий, политический и юридический
- Финансовые рынки и отношения акционеров

## **Процессуальные риски**

- Риск операций
- Риск полномочий
- Обработки информации / технологический риск
- Риск целостности
- Финансовый риск

## **Информация для принятия решений**

- Операционный риск
- Финансовый риск
- Стратегический риск

# Влияние и вероятность

В л и я н и е	высокое	<u>Умеренный риск</u>	<u>Высокий риск</u>	
	<b>Разделить</b>		<b>Смягчить и контролировать</b>	
		<u>Низкий риск</u>	<u>Умеренный риск</u>	
	<b>Принять</b>		<b>Контролировать</b>	
	Низкая	<b>вероятность</b>		Высокая

## Пример: процесс оплаты счетов

Контроль  
целей

завершенность  
сделки не  
фиксируются  
после закрытия

Риск  
деятельности

материальные  
открытых долгов

наращивание

счета накапливаются

*проблема: счета накапливаются и AP не несет ответственности.*

# Результаты коммуникации

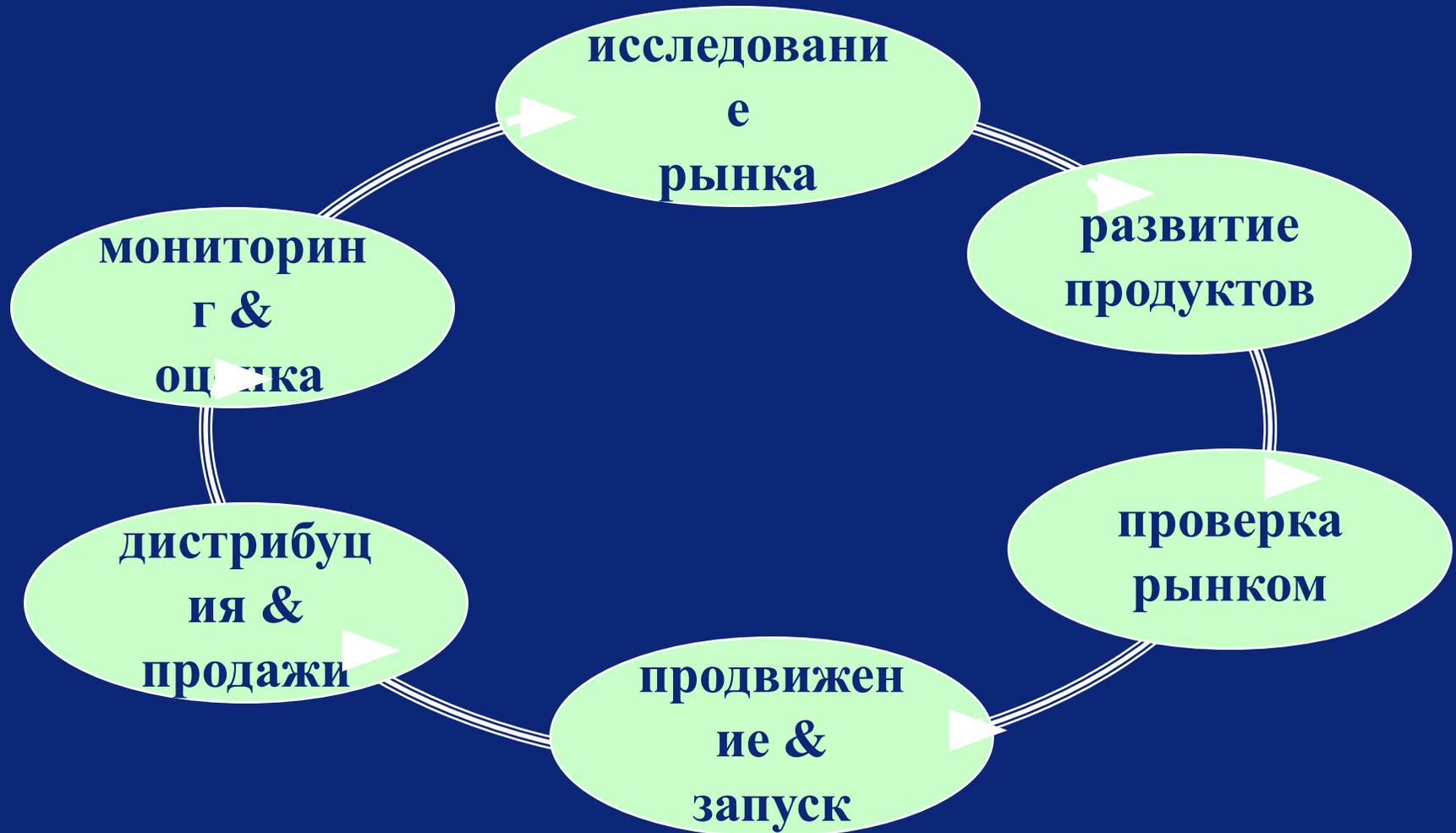
- Панель рисков и связанных рисков (визуальный статус состояния ключевых рисков относительно толерантности к риску)
- Блок-схема процессов с ключевыми отметками контроля
- Комментарии относительно бизнес-целей связанных с операционным риском и ответами
- Список ключевых рисков для мониторинга и использования
- Понимание менеджмента ответственности за ключевые бизнес риски и обсуждение заданий

# Надзор за менеджментом и периодические обзоры

- Ответственность за риски
- Собственность
- Обновление
  - изменение бизнес целей
  - изменение систем
  - изменения в процессах

**КОНТРОЛЬ**  
**В**  
**МАРКЕТИНГЕ**  
**&**  
**РЕКЛАМЕ**

# Цикл маркетинга и рекламы



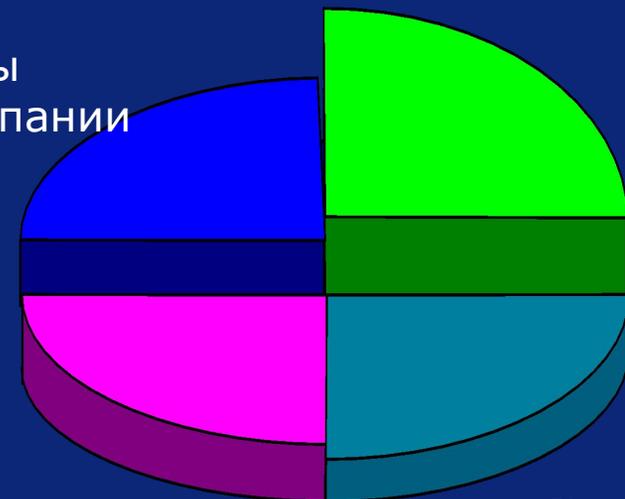
## Постановка миссии

### Цель отдела маркетинга и рекламы:

**наша миссия заключается в том, чтобы стать равноправным членом маркетинговой команды наших клиентов, помогая им развить хорошие коммуникационные цели . . . затем планировать, создавать и реализовать выигрышные стратегии и прибыльные тактики для того, чтобы помочь клиентам реализовать из маркетинговые цели.**

# Элементы маркетинга

- **Стратегическое планирование**
  - Постановка виденья
- **Исследование рынка & тестирование**
  - коррекция данных и использование для поределения рыночного потенциала
  - участие в работе группы
- **Реклама**
  - соответствие установленным стандартам
  - развитие положительного отношения потребителей
- **Продвижение продаж**
  - легальные стимулы дистрибьютерам для того, чтобы создать дополнительное внимание к продуктам компании



# Описание рынка & продуктов

- **Точность данных**
  - основные проданные продукты
  - доля рынка, продажи и тенденции по прибыли
    - по продуктам
    - по рынку
- **Методы распределения**
  - Дилеры / Агенты
  - Дистрибьюторы
- **Самые сильные конкуренты для каждой важной продуктовой линии**
  - Был идентифицирован
  - Постоянно отслеживается

# Контроль окружающей среды

- **Кодекс этики**
- **Корпоративная философия и операционный стиль**
- **Реалистичные цели для результатов работы и стимулы**
- **Политика на получение / презентацию подарков и пожертвований**
- **Стимулы для продаж**
- **Отбор и развитие персонала**
- **Организационная структура**

# Пример: маркетинг



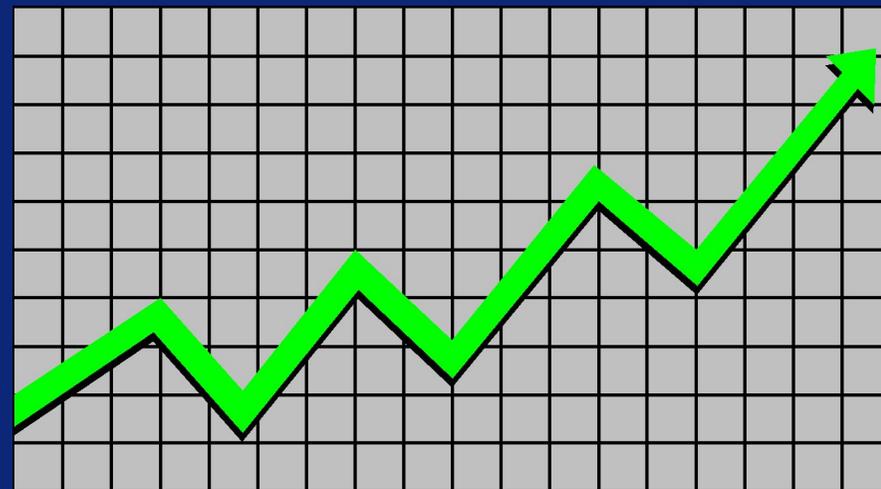
# Оценка риска

- Слабое проникновение на рынок
- Нарастающая конкуренция
- Падение спроса
- Быстрое увеличение спроса
- Низкая отдача от инвестиций
- Нарушение авторского права
- Неэффективное продвижение продаж
- Неблагоприятное общественное мнение
- Гарантии и поручительства



# Действия по контролю маркетинга

- **Ценовая политика и процедуры**
- **Маркетинговый бюджет & расходы на рекламу**
- **Структурированные и сильные стимулы для достижения**
- **Мониторинг результатов работы**
- **Оглашение несогласия**
- **Инспекции качества**
- **Авторизованные списки поставки**
- **Физический контроль**
- **Точная регистрация продаж**

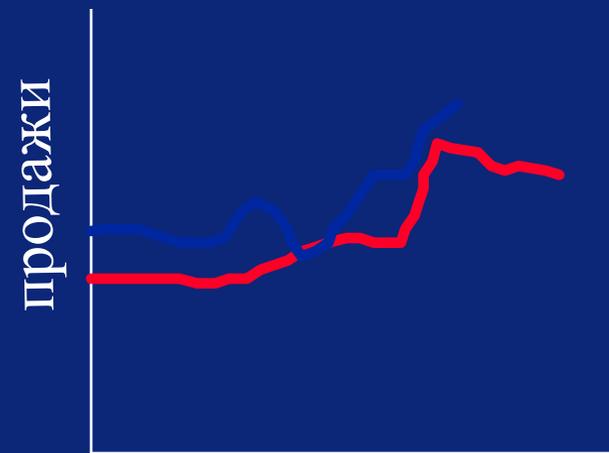
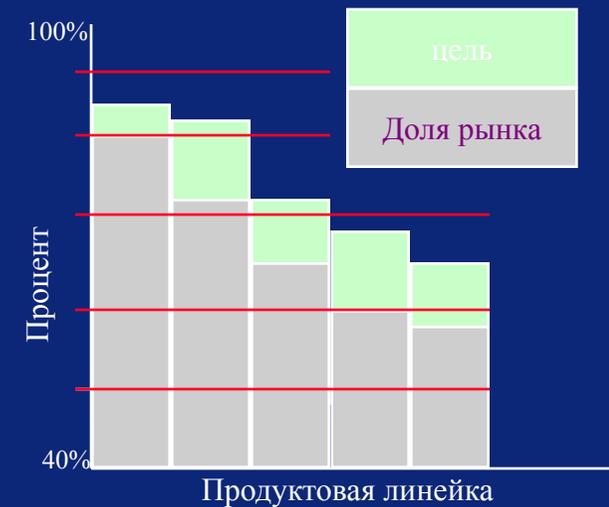


# Действия по контролю рекламы

- **Письменное соглашение / контракт с рекламным агентством**
- **Унифицированный рекламный контракт во всех филиалах**
- **Скоординированная реклама с другими усилиями по продажам**
- **Отдача от инвестиций при оценке рекламы**
- **Ценность за деньги**
- **Аукционы**
- **Пропорциональное распределение рекламного бюджета**
- **Соответствие с признанными рекламными стандартами**
- **Выбор рекламных агентств координируется и одобряется централизованно.**

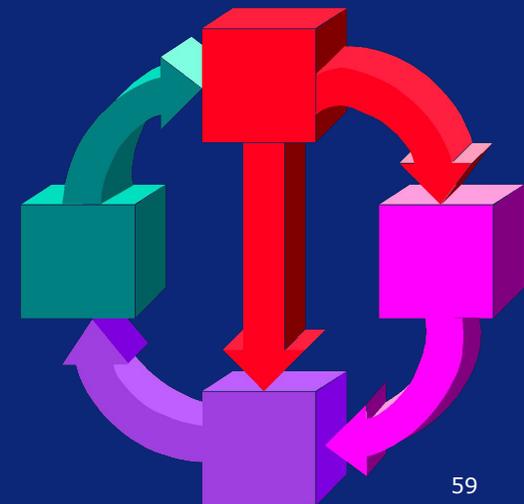
# Мониторинг

- **Регулярное сравнение между**
  - Прогнозами продаж
  - Фактическими результатами
    - С причинами расхождения
- **Своевременная подготовка отчетов**
  - Для менеджеров по маркетингу
  - Сравнение фактических продаж и прибылей с прогнозами
  - Для каждого продающегося продукта
  - Указание долей рынка



# Информация & коммуникации

- Как сохраняются каталоги продаж компании?
- Какой анализ проведен по возвратам товаров для определения причин?
- Осведомлен ли отдел маркетинга об избытке или устаревании продуктов?
- Поддерживается ли связь между
  - маркетингом
  - производством
  - дистрибуцией
  - финансами



# Deloitte.

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu