

струментов оперативного контроллинга является систематизация затрат по процессам. Внедрение технологии расчета затрат по процессам подразумевает достижение следующих целей: предоставление информации о затратах, используемой при принятии решений, касающихся протекающих в компании процессов; предоставление информации о затратах, используемой при принятии решений, касающихся продуктовой политики и управления продуктовым портфелем; достижение прозрачности затрат в сфере внутрифирменных процессов; упрощение системы калькулирования при одновременном повышении точности расчетов [2].

Однако у страхового бизнеса есть своя специфика. Для страховщиков справедливо утверждение, что затраты страховой организации в то же время являются их рисками. Контроллинг помогает эффективно управлять рисками путем анализа затрат. Контроль затрат позволяет своевременно определять отклонения, ошибки и недостатки в работе структурных подразделений страховой компании, находить пути устранения отклонений, обобщать опыт других организаций. Через контроллинг затрат происходит контроль за денежными потоками страховой компании и результатами страховой деятельности.

Таким образом происходит диагностика состояния страховой компании. Анализируя затраты, страховщики управляют своими рисками, исключая возможности потери контроля за денежными потоками, доходами и, как следствие, платежеспособностью.

Источники

1. *Лебедев, П. В.* Контроллинг: теория, методика, практика : монография / П. В. Лебедев. — Минск : ИВЦ Минфина, 2001. — 152 с.
2. *Страховое дело : учебник : в 2 т. Т. 1. Основы страхования / под ред. О. И. Крюгер ; пер. с нем. О. И. Крюгер и Т. А. Федоровой.* — М. : Экономистъ, 2004. — 447 с.

*П. В. Лебедев, д-р экон. наук, профессор
lebedev-pv@ranepa.ru
РАНХиГС (Москва)*

РИСК-КОНТРОЛЛИНГ ИНВЕСТИЦИЙ В КОМПАНИЯХ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Неэффективное управление инвестиционным процессом разрушает стоимость и может нести фатальные последствия, ставя под сомнение способность компании работать с соблюдением принципа непрерывности деятельности. При этом средний бизнес является наиболее уязвимым: в то время как цели роста и развития требуют существенных капиталовложений, в целом уровень управленческих технологий в таких организациях существенно проигрывает крупному бизнесу.

Как демонстрирует опыт консультационной работы автора и многолетних наблюдений изнутри в позиции советника, инвестиционный процесс в компаниях среднего бизнеса в России и Республике Беларусь зачастую подвержен следующим управленческим рискам.

1. У инициаторов проекта отсутствуют необходимый опыт, компетенции и команда, способная обеспечить реализацию проекта.
2. В основе иницируемых проектов нет готового продукта как такового, часто отсутствует фактически даже MVP — по сути инвестиции осуществляются в непроработанную должным образом идею.
3. Иницируемые проекты фактически требуют в значительной степени большей величины ресурсов (как в части CAPEX, так и OPEX), чем существующие внутренние и внешние возможности компании. Даже в случае, если такие проекты получают финан-

сирование на первых этапах, объемы этого финансирования нарушают пропорции и параметры устойчивого роста организации.

Указанные риски носят разрушительный характер в отношении стоимости проекта и требуют тщательной проработки и управления еще на предпроектной стадии. При этом контроллинг рисков инвестиционного процесса является системной задачей, предусмотренной моделью процессов Controlling Process Model 2.0. Этим вопросам посвящены непосредственно два процесса — инвестиционный контроллинг и риск-контроллинг [1].

Успешной предпосылкой построения системы контроллинга инвестиционных рисков должно стать внедрение высокоэффективной корпоративной культуры принятия инвестиционных решений [2]. Как представляется, в ее основе должно лежать интегрированное мышление, что обеспечит интегрированное принятие решений и действий, сосредоточенных на создании ценности в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах [3], как предусмотрено лучшими на сегодняшний день управленческими практиками.

Среди необходимых предпосылок для фасилитации указанного процесса следует отметить:

- развитие стратегического и финансового мышления у всей команды;
- формирование единого понимания предназначения и миссии компании всеми сотрудниками и выстраивание корпоративной и финансово-инвестиционной стратегии в соответствии с этим пониманием;
- внедрение принципов устойчивого развития в стратегическую философию организации.

Таким образом, представляется необходимым внедрение в организациях моделей интегрированного контроллинга рисков, обеспечивающего системное рассмотрение иницилируемых инвестиционных проектов в расширенном, по сравнению с традиционным, контексте.

Источники

1. Controlling Process Model 2.0 : A Guideline for Describing and Designing Controlling Process. — 2nd ed. — International Group of Controlling, 2018.
2. Кояма, Х. Капиталовложения: как сэкономить 25 % / Х. Кояма, Р. ван Тассел // The McKinsey Quarterly. — 1998 — № 3.
3. Integrated Thinking Principles. Supporting Holistic Decision-Making // The Value Reporting Foundation, 2021.

М. В. Маркусенко, канд. экон. наук, доцент
markusenko@mail.ru
БГЭУ (Минск)

ВАЛЮТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КАК ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ ВАЛЮТНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА

Рассмотрение валютной политики как институциональной системы дает возможность понимать ее как совокупность институтов, осуществляющих координацию деятельности участников валютного рынка при взаимоотношении с другими агентами экономики. Реализация валютной политики осуществляется при помощи валютного регулирования — регламентации государством международных расчетов и порядка проведения валютных операций на национальном, межгосударственном и региональном уровнях, т.е. вмешательства государства в валютные отношения (прямого или косвенного). Валютному регулированию отводится важнейшая миссия — сдерживать и ограничивать действие негативных факторов, возникающих в мировой экономике и вызывающих резкие колебания