

Актуальность и практика управления рисками на отечественных предприятиях

Relevance and Practice of Risk Management at Domestic Enterprises

УДК 338.14

DOI: 10.12737/1998-0701-2022-8-4-42-47

В.Е. Терюхов, эксперт-консультант по управлению рисками

e-mail: teruhov@gmail.com

V.E. Teryukhov, Expert Consultant on Risk Management

e-mail: teruhov@gmail.com

Аннотация. Почему не работает система управления рисками на отечественных предприятиях? Почему предприятия несерьезно и формально («для галочки») относятся к риск-менеджменту как навязанному извне требованию? На все эти вопросы пытается ответить автор в настоящей статье.

Ключевые слова: актуальность, практика, стандарты, управление рисками, пример, консалтинг, корпорация.

Abstract. Why does the risk management system at domestic enterprises not work? Why do enterprises treat risk management as an externally imposed requirement in a frivolous and formal way (“for show”)? The author tries to answer all these questions in this article.

Keywords: relevance, practice, standards, Management of risks, example, consulting, corporation.

С учетом и на основании многолетнего опыта и практики рекомендуемые международные и соответствующие государственные стандарты [1–18] по организации управления рисками (УР) не работают по следующим причинам:

- политика и методика управления рисками разработаны на основе соответствующих международных стандартов (рекомендаций) и не учитывают сложившиеся производственные менталитет, отношения, культуру и практику деятельности отечественных предприятий;
- понятие «владелец риска» — относительное и не всегда определенное. В зависимости от факторов (причин) одного конкретного риска таких «владельцев» может быть несколько или, наоборот, может быть один «владелец» нескольких рисков. Все это выявляется в результате проведенного анализа рисков и является компетенцией соответствующего подразделения/специалиста по управлению рисками;
- основная нагрузка, компетенции и соответствующая ответственность за полноту, объективность, грамотность и эффективность УР ложатся на структурные подразделения. При этом данные функции являются новой (ранее не практикуемой) дополнительной на-

грузкой для руководителей структурных подразделений;

- предлагаемые идентификация, анализ, оценка и минимизация рисков основаны, в основном, на *качественных критериях* и поэтому предполагают субъективный подход, который будет отражать лишь текущие локальные производственные проблемы, а не риски бизнеса (предприятия/проекта) в целом;
- не предусмотрена необходимость интеграции (согласования, взаимодействия, координации) функций управления рисками с риск-ориентированными функциями внутреннего контроля, аудита, менеджмента качества, экономической безопасности других подразделений с учетом и на основе единой корпоративной программы минимизации рисков;
- практически отсутствует методика *количественной оценки* рисков (алгоритм, методы, инструменты оценки), в частности:
 - отсутствуют рекомендации и методика практического применения/использования количественных критериев, в том числе реестра рисков, в финансово-хозяйственной деятельности предприятий, например при разработке стратегии развития, проектов, бизнес-планов, технико-экономических обоснований, бюджет-



ных планов, финансовых моделей, оценки платежеспособности, кредитоспособности и т.п.;

— отсутствуют рекомендации и методика количественного определения понятий «риск-аппетит», «предпочтительный риск», «уровень риска», «критический риск», «приемлемый риск», «существенность риска» и т.д.;

— отсутствуют рекомендации и методика количественной объективной оценки эффективности системы управления рисками (СУР).

Таким образом, предлагаемые многочисленные стандарты (рекомендации) носят абстрактный, поверхностный характер, не конкретизированы и не имеют актуального практического применения, в частности для отечественных предприятий реального сектора экономики.

Альтернативными, учитывающими специфику деятельности российских компаний, а также присущих ей рисков, являются предлагаемые нами оригинальные методические подходы к управлению рисками [24], которые прошли апробацию посредством пилотного эксперимента и положительно зарекомендовали себя на практике. Фрагмент аналитической записи по практическому применению соответствующих методических подходов представлен нами ниже.

Фрагмент аналитической записи по внедрению альтернативной СУР

1. Согласно анализу финансово-хозяйственной деятельности Корпорации за последние три года доминирующими по объему ответственности (более 90%) сделками Корпорации являются поручительства по банковским кредитам и гарантиям, займы и сделки в качестве заказчика/генподрядчика, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью дочерних и зависимых обществ (ДЗО), т.е. данными сделками предусматривается непосредственная передача-принятие соответствующих рисков от ДЗО к Корпорации.

Таким образом, ключевыми рисками деятельности Корпорации опосредовано являются риски ДЗО по исполнению последними соответствующих договоров/контрактов — обязательств перед контрагентами. Тем самым соответствующая информация по рискам именно ДЗО является определяющей для заключения вышеуказанных сделок и деятельности Корпорации в целом.

В частности, данная информация необходима Корпорации для соответствующего финансового планирования (резервирования), в том числе по разработке и реализации мер минимизации/покрытия рисков ДЗО в целях повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности последних.

2. Представленная в Корпорацию (согласно действующему в Корпорации Положению) добровольными и зависимыми обществами соответствующая информация (реестры рисков, см. табл. 1) носит абстрактный, субъективный и обобщенный характер и не имеет практического применения, в частности для целей финансового планирования, в связи с отсутствием количественной оценки рисков, мер по их минимизации/покрытию и оценки их эффективности.

Кроме того, в ДЗО практически отсутствует система управления рисками (СУР), учитывая соответствующие функции, взаимодействие и относительную интеграцию участников СУР.

3. Для решения названных проблем предлагаются для практического внедрения в Корпорации альтернативные методические подходы к управлению рисками [24], предусматривающие диагностику рисков и меры по их минимизации с акцентом на количественную оценку соответствующих критерии.

Наши предложения нацелены на исключение абстрактного, субъективного и обобщенного подхода к управлению рисками, так как предусматривают соответствующий алгоритм и инструменты, что также может найти практическое применение при разработке бюджетных планов, стратегии развития, проектов, бизнес-планов, ТЭО, финансовых моделей, при оценке платежеспособности, кредитоспособности ДЗО и Корпорации в целом (см. табл. 2).

Четкое, унифицированное соотнесение признаков (описание риска), причин рисков дочерних и зависимых обществ, мер по их профилактике, а также минимизации рисков позволяют максимально оптимизировать соответствующий управленческий процесс, обеспечить российским организациям определенную степень финансовой безопасности, что особенно актуально в сложившихся политических и экономических условиях ведения хозяйственной деятельности.

Таблица 1

Пример представленного ДЗ О реестра рисков

№ п/п	Наименова- ние риска	Описание риска	Причина риска	Последствия риска	Меры профилактики	Меры минимизации	Сфера влияния риска, баллы		
							Значи- мость, баллы	Гипотетич- еский финансо- вый риск	Финан- сова- я сре- да
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Иск Заказчика	Взыскание неустойки за нарушение сроков	Нарушение сроков выполнения	Взыскание неустойки	Отсутствует	Отсутствует	9	10	11
2	Недостаток оборотных средств	Длительный производствен- ный цикл, неквапка ликвид- ности для расчетов с конт- рагентами	Не ритмичное финансирование	Задержки в поставках оборудования, сдвиг сроков, убытки за счет уплаты процентов по заемным средствам	Анализ планируемых денежных потоков, составление и кон- троль исполнения бюджета движения денежных средств	Разработка, утвержде- ние и исполнение плана финансового оздоровления предприятия. Разработка программ минимизации издер- жек производства	3	0	1
3	Финансо- вый риск	Нарушение финансовой устойчивости предприятия	Изменение сроков финансирования контрактов, увеличение кредитных ставок, колебание курсов иностранных валюты	Увеличение кредитно- го портфеля, недоста- точность денежных средств для своевре- менного исполнения обязательств по заключенным контрактам, измене- ние рентабельности заказа в связи с ростом/падением курсов валют	Финансовое планиро- вание, постоянная проработка вопроса оптимизации кредитного портфеля предприятия, своевременный перевод денежных средств в необходи- мую валюту	Переговоры с заказчи- ком об изменении сроков финансирова- ния контрактов, переговоры с кредит- ными организациями о снижении ставок рефинансирования действующих кредитных линий	3	0	1
4	Технические риски,	Аварийная связанные с эксплуата- цией зданий, сооруже- ний, оборудова- ния	Несвоевременное проведение	Аварийная ситуация	Своевременное проведение обследо- ваний в соответствии с нормативными документами	Своевременный ремонт в соответствии с нормативными документами	1	2	1
									0



Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
5	Риск срыва графиков заказов по причине отсутствия поставки оборудования	Срыв срока оплаты аванса по договору	Отсутствие финансирования	Перенос срока поставки продукции, срыв графика заказов	Планирование поставок, работа с поставщиками на уменьшение размера авансовых платежей	Сокращение срока поставки	Директор по логистике и мат. обеспечению	2	2	1	1	1	0
6	Срыв сроков исполнения договорных обязательств контрагентами	Контрагент не выполнил свои обязательства по исполнению сроков	1. Техническая 2. Организационная	Срыв сроков	Составление графика с ключевыми событиями и контролем исполнения ключевых событий по графику	1. Проработка с контрагентами сроков исполнения договорных обязательств. 2. Составление с контрагентом перечня необходимого обеспечения. 3. Штрафные санкции в договорах с контрагентами.	Главный строитель завода	2	2	0	1	1	0
7	Реализация проекта модернизации	Получение средств федерального бюджета с нарушением установленных сроков и в неполном объеме	1. Длительные сроки при подготовке и согласовании документов, необходимых для проведения конкурентных процедур, комплекс документов для получения средств федерального бюджета; 2. Предоставление иных средств в объеме, недостаточном для реализации мероприятий проекта	Не достижение в полном объеме запланированных показателей эффективности инвестиционного проекта. Штрафные санкции в соответствии с договорами. Невозможность новых заказов	1. Продление сроков реализации проектов; 2. Поиск альтернативного источника финансирования: привлечение кредитов и др. финансовых механизмов; 3. Создание инвестиционного фонда	Сокращение сроков поиска источников финансирования	Зам. ген. директора по капитальному строительству и модернизации	3	2	1	1	1	0
.....
33	Дефицит квалифицированного персонала возникавший при увеличении производственной программы	На разных этапах заказов существует высокая вероятность пиковой загрузки производственных мощностей и соответствующего возникновения острого дефицита основных производственных рабочих мастеров, старших мастеров	Недостаточное количество квалифицированных специалистов, подготавливаемых в учебных заведениях	Невыполнение производственной программы в установленные сроки.	Заблаговременная подача заявок в кадровую службу на комплектацию персонала производственных подразделений	Дополнительное привлечение к выполнению производственной программы сторонних организаций на выполнение работ по договорным отношениям.	Директор по производству	2	2	1	1	1	0

Таблица 2

Пример альтернативного реестра рисков [24]

Идентификация и анализ рисков			Оценка идентифицированных рисков			Определение и оптимизация мер минимизации/покрытия рисков					
№ п/п	Описание риска (факторы риска)	Последствия-риска	Максимально возможный убыток, тыс. руб., (S)	Коэффициент-норматив (g)	Бюджетная норма риска, тыс. руб., (B)	Страховая норма-контракта I (R1)	NPV1 тыс. руб.	Меры по минимизации/покрытию рисков	Страховая норма-контракта 2 (R2)	NPV2 тыс. руб.	Эффективное покрытие (NPV2-NPV1), тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	Поломка производственного оборудования предприятия — соответствующий простой производства — срыв сроков поставки конечной продукции	- затраты на восстановление оборудования; - штрафные санкции заказчика за срыв сроков изготовления продукции	0,2	100 000	0,5	30 000	0,45	138 000	4 200	0,1
2	2	Повреждение строящегося объекта при производстве строительно-монтажных работ — соответствующий простой производства — срыв сроков поставки конечной продукции	- затраты на восстановление (ремонт) объекта; - штрафные санкции заказчика за срыв сроков изготовления продукции	0,1	2 360 000	0,1	354 000			32 000	Страхование объекта в постройке от «всех рисков»
3	3	Разрыв линий связи предприятия вследствие непредвиденных затрат (см. выше пункты 1 и 2)	- задержка авансирования поставщика МТР;- срывы срока поставки МТР;- срывы сроков поставки конечной продукции	0,1	80 000	0,1	12 000			Нет(см. выше пункты 1 и 2)	



Литература

1. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ.
2. Документ (концепция) Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвэя (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (2017 г.).
3. Документ (концепция) COSO «Внутренний контроль. Интегрированная модель» (2013 г.).
4. ISO31000 — стандарт Международной организации по Стандартизации «Менеджмент риска. Принципы и руководство».
5. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».
6. ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска».
7. ГОСТ Р 51897-2011 / Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения».
8. ГОСТ Р 51901.7-2017 «Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000».
9. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования.
10. ГОСТ Р ИСО 19011-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента.
11. Стандарты управления рисками, разработанные Федерацией европейских ассоциаций рискменеджеров (FERMA) (2002 г.).
12. Международные основы профессиональной практики внутреннего аудита, принятые международным Институтом внутренних аудиторов (включая Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита).
13. Методические указания по подготовке Положения о внутреннем аудите (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148).
14. Методические указания по подготовке Положения о системе управления рисками (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148).
15. Методические рекомендации по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Росимущества от 04.07.2014 № 249).
16. Методические рекомендации по построению функции внутреннего аудита в холдинговых структурах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Росимущества от 03.09.2014 № 330).
17. Рекомендации по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах (письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143).
18. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».
19. Терюхов В.Е. Отдельные проблемы управления рисками. — LAMBERT Academic Publishing (Немецкая Национальная Библиотека, ФРГ), 2012.
20. Терюхов В.Е. Актуальная модель системы внутреннего контроля и управления рисками // Подводное морское оружие. — 2019. — № 4 (47).
21. Терюхов В.Е. Анализ, оценка и оптимизация страхового портфеля промышленного предприятия // Аудит и финансовый анализ. — 2010. — № 2.
22. Терюхов В.Е. Риск-анализ инвестиционного проекта // Управление Риском. — 2002. — № 3.
23. Терюхов В.Е. Современный подход к управлению рисками при оценке бизнеса и платежеспособности заемщика // Финансы. — 2010. — № 3.
24. Терюхов В.Е. Концепция системы и методики управления рисками (предприятия/проекта) // Управление Риском. — 2020. — № 3.