

УДК 33 DOI: 10.14451/1.238.291

Проблематика в области организации управления рисками в производственных организациях. Принципы финансового риск-менеджмента

© 2024 Наумов Михаил Вячеславович

Аспирант Факультет Экономики, кафедра корпоративных финансов и оценочной деятельности.

Московский финансово-промышленный университет Синергия

E-mail: naumovmv@mail.ru

Ключевые слова: финансовый риск-менеджмент, управление рисками производственных организаций, добавленная стоимость управления рисками, нормативное регулирование управления рисками, принципы управления рисками.

Статья посвящена выстраиванию финансового риск-менеджмента в производственных организациях в России. В указанных целях рассмотрена проблематика в области организации управления рисками в российских производственных организациях в целом, причины отсутствия процедур и специально созданных подразделений по управлению рисками во многих предприятиях. В частности, рассмотрены вопросы нормативного регулирования управления рисками в производственных организациях и его пробелы, а также приведено сравнение с финансовым сектором. Проанализированы типовые недостатки выстроенных систем управления рисками и последствий для развития управления рисками. Предложены принципы для выстраивания финансового риск-менеджмента и приведены преимущества от его внедрения.

Вступление

Одним из самых не оценённых процессов в области корпоративного управления производственных организаций является управление рисками. Тогда как в большинстве финансовых организаций, особенно банковских, вопрос о наличии централизованных процедур по управлению рисками четко регламентирован и не вызывает никаких сомнений в необходимости [3], в производственных организациях особенно малого и среднего бизнеса, напротив, постоянно ведутся дискуссии о его целесообразности. Су-

ществует несколько причин такого положения дел.

В частности, для большинства отраслей промышленности управление рисками не закреплено на законодательном уровне. В российском банковском секторе, напротив, первые требования и рекомендации по поводу управления рисками появились еще в начале 1990-х, в частности с изданием Инструкции Банка России № 1 «О порядке регулирования деятельности коммерческих банков». В последствии нормативное регулирование управления рисками в банков-

ском секторе только усиливалось, так в 2015 г. Банком России было издано комплексное Указание № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы» [4]. Вслед за регулированием банковских рисков подтянулся и весь финансовый сектор. Для организаций большинства производственных отраслей, одной из немногих действующих норм регулирования остается Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 31000 [2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [2] и другие документы семейства 31000. При этом названный ГОСТ является документом рекомендательного характера. Помимо ГОСТа, можно встретить использование модели COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) и некоторых других международных стандартов. Существует практика использования нормативных документов Банка России по управлению рисками и в производственных компаниях с их некоторой адаптацией. Отчасти такая практика оправдана, так как Банк России является регулятором на финансовых рынках, где обращаются ценные бумаги всех организаций как финансовых, так и производственных. Например, Банком России выпущено Информационное письмо от 1 октября 2020 г. № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах» [1]. Кроме того, классификация видов рисков, представленная Банком России в Указании 3624-У представляется достаточно универсальной, за исключением недостаточной детализации операционных рисков, более актуальных для производственных компаний. Еще раз отдельно следует отметить, что использование всех вышеуказанных практик по управлению рисками в производственных организациях носит несистемный характер, используется выборочно, так как не имеет никакого нормативного закрепления.

Отсутствие развитого, принятого на законодательном уровне, нормативного регулирования системы управления рисками, аналогично внедренному в банковском секторе, приводит к про-

тиворечиям, связанным с различным восприятием целей, задач и основных понятий управления рисками в разных отраслях и разных корпоративных культурах производственных компаний. В частности, для руководства многих компаний смысл организованной деятельности по управлению рисками может представляться избыточным атрибутом, бюрократическим процессом или навязанной западной практикой. Риск воспринимается как некое бытовое понятие или сущность, управление которой не требует специальных знаний и навыков.

Учитывая вышесказанное, сомнения в добавленной стоимости от выстраивания системы управления рисками со стороны владельцев предприятий и высшего руководства представляются вполне закономерной реакцией, принимая во внимание необходимость дополнительных и часто существенных затрат на ее организацию. В этой связи важным барьером, который необходимо преодолеть подразделению по управлению рисками или должностному лицу становятся сложившиеся стереотипы относительно вопросов управления рисками.

Основная часть

Недостаточная с практической точки зрения и необязательная к применению нормативная база не помогает получить ожидаемые и обоснованные ответы. В самом деле, например, в упомянутом ГОСТ Р ИСО 31000 целью деятельности риск-менеджмента (в ГОСТ Р – «менеджмент риска») называется «создание и защита ценностей организации», дополнительной связи с финансами, потерями, убытками, балансом между эффективностью и принимаемыми рисками в определении не приводится, сам же риск определяется как «следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей», что без дополнительных пояснений не снимает вопрос о практическом применении. Безусловно, государственный стандарт является универсальным документом и, согласно приведенным в нем формулировкам, может применяться к любой деятельности. Данное обстоятельство обуславливает гибкость и размытость его формулировок. Несмотря на то, что к определению риска даны раскрывающие суть термина примечания, дополнительно определяющие, что понимается

под следствием влияния неопределенности, видами целей и самой неопределённостью, такие примечания обычно остаются на втором плане в силу специфики восприятия и изучаются ограниченным кругом узких специалистов.

Следующее положение ГОСТа, которое может сбить с толку в части обоснования создания подразделения по управлению рисками, относится к принципу интегрированности, который утверждает, что риск-менеджмент является неотъемлемой частью всей деятельности организации. Принцип означает, что риск-менеджмент должен быть тесно интегрирован со всеми производственными процессами, выявление риска является задачей всех структурных подразделений и каждого сотрудника. Однако часто толкуется наоборот, как не требующий единого центра управления, выделения ресурсов, методологии, является неким абстрактным вспомогательным понятием при выполнении основной деятельности.

Анализ других положений стандарта также может оставить впечатление об общем характере изложенного в нем описания, что, однако, является вполне объяснимым, учитывая, что задача ГОСТа состоит в описании общих принципов и процедур по управлению рисками. В частности изложение положений стандарта представляется не в виде последовательности шагов, которые предстоит пройти организации в процессе формирования функции, а в виде информации и сведений, принципов, которые необходимо учесть; ограничений, возникающих в процессе внедрения, и даже рассуждений относительно целевого результата. Такая конструкция стандарта во многом продиктована тем, что его целью является не регламентация деятельности, а обозначение самых верхнеуровневых рекомендаций к системе управления рисками, формирование «духа» управления рисками, а не его формальной сущности. ГОСТ должен использоваться для написания политик по управлению рисками и их последующего утверждения советами директоров, а не порядков, используемых в повседневной работе. Вместе с тем, отсутствие жестких и структурированных требований к системе управления рисками вызывает недо-

статок руководящих указаний по внедрению процесса управления рисками в производственных организациях.

В свою очередь, необязательность и гибкость существующих стандартов часто приводят к их избирательному внедрению и игнорированию со стороны структурных подразделений. Сотрудники, ответственные за внедрение риск-менеджмента не могут в своей работе опереться на нормативный базис, тем самым создавая минимальный теоретический и практический контур управления рисками. В таких условиях складывается слабая риск-культура с очень размытыми границами и незначительным количеством вовлеченных процессов. Вследствие указанных обстоятельств у руководящего состава или собственников бизнеса может сформироваться непонимание и сомнения во вкладе риск-менеджмента в повышение эффективности деятельности организации. По этой причине внедрение процедур управления рисками в производственных организациях зачастую осуществляется формально.

Иногда внедрение процессов по управлению рисками осуществляется по рекомендации аудиторов или консультантов, однако без явной поддержки высшего руководства или владельцев организаций. При этом в большинстве таких случаев риск-менеджмент ограничивается одним ответственным должностным лицом либо службой в единственном лице иногда с наличием одного или нескольких технических помощников. Стремясь извлечь выгоду из навязанной организационной единицы, на риск-менеджера, помимо обязанностей по подготовке внутренней нормативной базы, выстраиванию процессов по выявлению, оценке и минимизации рисков, подготовке сводной отчетности по рискам, возлагается обширный спектр дополнительных задач связанных со взаимодействием с аудиторами и рейтинговыми агентствами, сопровождением проверок контрольно-надзорных органов, ответов на запросы регуляторов, исследовательские и аналитические задачи. Часто для риск-менеджера выполнению указанных вторичных задач отводится больший приоритет, чем основным функциональным обязанностям

по выстраиванию системы управления рисками. В условиях отсутствия ресурсов выстраивание процесса по управлению рисками часто обречено на передачу основной нагрузки по выявлению и оценке рисков, а также выработке мероприятий по снижению уровня рисков на владельцев бизнес-процессов. Сами же процедуры по управлению рисками в такой ситуации выстраиваются без должного погружения в суть бизнес-процессов и реализуемых проектов, а оценки присваиваются исключительно, по экспертному мнению, без развернутой мотивировки. В описанной ситуации риск-менеджмент вынуждено ставится в зависимость от предоставляемой бизнес-подразделениями информации, не имея достаточных возможностей на ее верификацию. Результатом такого формата работы риск-менеджмента является анализ рисков организации, который не содержит описания новых рисков для владельцев бизнес-процессов, поскольку составляется преимущественно ими же. С другой стороны, не позволяет сформировать объективное мнение о рисках процессов и проектов у риск-менеджмента, поскольку, во-первых, все риски выявляются и оцениваются заинтересованными сторонами, во-вторых, такое описание и оценка осуществляются без необходимого контроля и обратной связи с его стороны. Для руководства организации такой формат также не содержит добавленной стоимости, кроме того, связан с дополнительными издержками и временными затратами со стороны бизнес-единиц. Как итог – распространенная, но неэффективная практика, сводящаяся к непрофильным задачам у риск-менеджмента, формальному выполнению его основного функционала, которая бесосновательно снижает доверие к системе управления рисками.

Таким образом, вопросы развития культуры управления рисками, донесения смысла и добавленной стоимости от процессов управления рисками являются важной частью деятельности риск-менеджмента. Такая работа должна опираться на разработку практических шагов по повышению осведомленности руководства и сотрудников об эффекте от внедренной системы управления рисками. Учитывая вышеизложенное, представляется актуальной задачей

разработка алгоритма по выстраиванию финансового риск-менеджмента в производственных организациях – деятельности, направленной на управление рисками предприятия с привязкой к его финансовой деятельности. В основе указанного алгоритма предлагается использовать следующие принципы.

Принцип 1. Четкая классификация рисков

Одной из самых распространенных проблем в идентификации риска является сложность в его отнесении к определенному виду риска. Классификация рисков должна обеспечивать однозначное отнесение рисков событий к одному из видов риска. Даже в проработанных системах управления рисками финансовых организаций такая проблема вполне актуальна. Для примера можно рассмотреть ситуацию, когда у организации образовывается кассовый разрыв по причине непоступления очередного платежа со стороны контрагента. Непосредственно кассовый разрыв является следствием реализации риска ликвидности, который в свою очередь обусловлен реализацией кредитного риска. В такой ситуации само событие разными специалистами может быть отнесено либо к одному риску, либо к другому, либо сразу к обоим. Отнесение события одновременно и к риску ликвидности и кредитному риску вызывает необходимость проработки методологии по распределению последствий реализации риска по нескольким видам риска. В случаях когда владельцами одного вида риска выступают несколько подразделений (например, кредитный или операционный риск), такая разница в интерпретации причин и оценках одного и того же события может привести к существенному искажению отчетности по рискам, неправильной аллокации капитала и выбору мер по управлению рисками. В этой связи представляется важной задачей наличие исчерпывающей и подробной (подразделяющейся на уровни иерархии) классификации видов рисков и четких правил по отнесению события к определенному виду риска. Наличие таких правил позволит избежать задвоений и пересечений в оценке влияния рисков на деятельность организации. Для каждого вида риска также должен быть определен перечень типовых факторов риска, на который следует ориентироваться

владельцам риска в процессе идентификации. Кроме того, должны быть определены правила оценки для каждого риска, например, типовые формулы, алгоритмы и примеры расчета.

Принцип 2. Максимизация использования количественных оценок рисков

Принцип означает применение количественных оценок ко всем видам рисков. Проблема, как правило, заключается в том, что некоторые виды рисков легко поддаются количественной оценке, однако по части рисков возможность количественных оценок вызывает вопросы, в связи с чем компании прибегают к использованию экспертных оценок на основе качественных шкал (например, низкий, средний, высокий). Обычно по финансовым видам риска, таким как кредитный, валютный, процентный, ценовой (отрицательная переоценка финансовых инструментов) используется известная методология, основанная на статистике потерь или волатильности изменения цены, одной из которых является Value at Risk (VAR). При наличии соответствующих специалистов проблем с внедрением такой методологии не возникает. Вместе с тем, оценка многих нефинансовых рисков, в том числе производственных, стратегических, правовых, комплаенс чаще всего осуществляется экспертным способом. Таким образом, складывается ситуация, когда наиболее актуальные для большинства производственных организаций риски остаются без количественной оценки. Естественно, что разные специалисты могут закладывать совершенно разное понимание в понятия «высокая оценка» или «низкая оценка». Даже, если службой по управлению рисками предоставлены определенные ориентиры или даже интервалы для количественной оценки рисков, этого чаще всего оказывается принципиально недостаточно для общей оценки рисков по организации или проектов. В качестве примера, можно привести наиболее распространённую пятиступенчатую шкалу оценки вероятности реализации риска (очень низкая, низкая, средняя, высокая, очень высокая). Для такой шкалы одним из вариантов являются интервалы по 20%, то есть для очень низкой вероятности соответствует интервал от 0 до 20%. Вместе с тем, очевидно, вероятность 20% является весьма высокой оценкой и, как

правило, является неприемлемой для принятия риска. Если представить, что такие риски как «возникновение пожара», «приостановка деятельности», «несчастный случай на производстве, повлекший смерть» были бы оценены с вероятностью возникновения 20%, это, безусловно, требовало бы принятия срочных мер по их минимизации и, конечно же, такую оценку неприемлемо было бы характеризовать как очень низкую.

Соответственно, использование экспертных оценок значительно снижает ценность от выявленных рисков и возможность дальнейшей работы с ними.

Принцип 3. Проработанный и поддерживаемый в актуальном состоянии реестр рисков и перечень контрольных процедур

На первый взгляд кажется само собой разумеющимся требованием, которое реализуется на базовом уровне развития системы управления рисками. Однако существует ряд нюансов, которые затрудняют отнести данную задачу к наиболее простым. Во-первых реестр рисков должен быть составлен таким образом, чтобы быть максимально наглядным с точки зрения влияния на финансовую деятельность (например, по этапам реализации проекта или осуществления процесса), логически выстроен (типовые риски, свойственные для обычной повседневной деятельности, и риски отдельных проектов, а также крупных или нетипичных сделок и операций должны быть понятным образом разграничены) и согласованы между владельцами рисков и риск-менеджментом. Во-вторых, реестр рисков должен содержать все существенные параметры риска, начиная с его оценок, ответственных лиц и мероприятий по управлению, заканчивая датами выявления и обновления рисков, сроками исполнения контрольных процедур и всеми техническими данными, такими как коды, ссылки на законодательные акты, нормативы, рабочие документы и т.п. Поддержание такой таблицы целесообразно осуществлять в базах данных, по которым легко организовать навигацию, фильтрацию и поиск, а также интеграцию с информационными учетными системами. В-третьих, реестр рисков должен поддерживаться

в исключительно актуальном состоянии в соответствии с правилом «чем больше реестр — тем чаще актуализация». На самом деле, отсутствие регулярного мониторинга за статусом риска и мероприятиями по их управлению абсолютно девальвирует всю проделанную работу по их идентификации и управлению. В качестве примера можно привести наличие в аптечке, которую пациент всегда носит с собой на случай повторения ранее очередного приступа, просроченных лекарств, которые не возымеют никакого эффекта. Заблуждением является недооценка указанной работы, а также непосредственно дизайна реестра риска, который на должном уровне может быть выполнен только профессионалом.

Принцип 4. Корректировка финансовых показателей на риски

Оценки рисков должны учитываться при расчете показателей деятельности организации. Как правило, финансовая служба изначально рассчитывает показатели по общепринятым методикам. Следующим шагом на основе оценок рисков, предоставленных риск-менеджментом, расчетные значения показателей корректируются. Самым простым примером учета рисков является обычное дисконтирование денежных потоков на ставку r . Существуют более сложные модели дисконтирования, основанные на премиях за риск, такие как CAPM (Capital Asset Pricing Model). Другим известным примером показателей с учетом риска является RAROC (Risk Adjusted Return On Capital), который по сути представляет собой рентабельность капитала, где показатель финансового результата корректируется на оценку ожидаемых потерь, например, от реализации кредитных рисков (неплатежей по проблемной задолженности контрагентов). Существует множество известных показателей и методик корректировки показателей деятельности на риски. Суть корректировок на риск заключается в переносе оценок рисков на используемые в финансовом планировании показатели или на показатели эффективности деятельности организации или проекта. Такие корректировки представляют неоценимую пользу для руководства организации, позволяя принимать решения о входе в проект, сравнении

проектов между собой на сопоставимом базисе. Часто кажущиеся инвестиционно привлекательными идеи, после оценок рисков демонстрирует скромные показатели эффективности. Наоборот, небольшие проекты выигрывают в привлекательности у масштабных, но сложных проектов, профиль рисков по которым значительно выше. Оценка проектов с учетом риска является отличным инструментом для сравнения изначально несравнимых проектов, позволяя учесть все возможные неопределенности и негативные события. Решается весьма сложный вопрос о размещении ограниченного акционерного капитала и привлеченного финансирования, появляются всем понятные приоритеты по выбору проектов на инвестиционных комитетах.

Принцип 5. Регулярная, развитая и развернутая система отчетности

Требование к составлению отчетности в целом является обычным, однако для эффективного функционирования системы управления рисков данное требование не должно выполняться формально. Отчетность не должна подготавливаться раз в год или раз в квартал и предоставляться только по запросу или очень ограниченному числу получателей. Вместо этого отчетность должна формироваться для разных групп получателей на разных уровнях управленческой иерархии с разной периодичностью. Например, подробные отчеты по итогам завершенных отчетных периодов не только с перечислением достигнутых результатов, но и обзором ведущих практик и нововведений, описанием используемой нормативной базы, ключевых процедур по управлению рисками для широкого круга пользователей в том числе с просветительской целью. Должны также подготавливаться краткие выжимки из подробных отчетов для высшего руководства с информирования о состоянии дел и принятия необходимых решений по наиболее значимым вопросам, оперативные отчеты для руководителей среднего звена и владельцев для принятия срочных или корректирующих мер по выполнению контрольных процедур или процедур переоценки рисков. Внутри подразделения по управлению рисками могут подготавливаться рабочие отчеты, которые необходимы для внутренних совещаний с целью изменения либо

усиления планируемых мероприятий по управлению рисками, развитию методологии, выстраиванию коммуникаций и т.д. Форма отчетов также может меняться в зависимости от целей, аудитории и срочности. Промежуточные отчеты могут быть устными в случаях, когда необходимо предоставить срочную и важную информацию. Годовые отчеты могут быть всеобъемлющими, оформляться аналогично печатным изданиям, содержать необходимые формальные реквизиты и подписи ответственных лиц. Некоторые отчеты, подготавливаемые для оперативных совещаний, наиболее удобно оформлять в виде презентаций. Другие отчеты могут предоставляться в виде текста электронных сообщений по почте.

Система отчетности должна тщательным образом быть спланирована подразделением по управлению рисками с учетом корпоративной культуры и масштабов деятельности организации. Однако ключевым аспектом является четкое, прозрачное и своевременное информирование лиц, принимающих решение о появлении новых рисков, изменении статусов текущих рисков или сложностях при выполнении корректирующих и контрольных мероприятий.

Принцип 6. Автоматизация процесса управления рисками

Организация должна прилагать максимальные усилия по автоматизации расчета рисков и всего процесса управления рисками. Руководящему составу, владельцам бизнеса или отдельным экспертам данный принцип может показаться избыточным или актуальным только на поздних этапах развития системы управления рисками. Однако в ходе продолжительной практики сформировался вывод о важности актуализации на относительно раннем этапе по многим причинам. Во-первых, поздняя автоматизация сопряжена с гораздо более высокими трудозатратами, связанными с переносом всех исторических данных из рабочих документов в автоматизированную систему управления рисками или необходимости настройки часто непростых интеграционных решений и соответственно более высокими затратами. Во-вторых, автоматизация на ранних этапах способствует более продуманному дизайну системы управления рисками, позволяет проанализировать имеющиеся источники

и служит важным инструментом самоконтроля, поскольку плохо структурированную и методологически непроработанную систему автоматизировать не удастся. В-третьих, автоматизированная система управления рисками, особенно на этапе становления системы управления рисками, позволяет сэкономить усилия, время, затрачиваемое на рутинные процессы и высвободить его на более важные организационные и методологические мероприятия. И наконец, в-четвертых, само наличие автоматизированной системы управления рисками придает особый статус всей системе корпоративного управления, что позволяет извлечь дополнительную репутационную выгоду, получить высокую оценку от рейтинговых агентств, аудиторских организаций, контрольно-надзорных органов и даже контрагентов организации.

Контур автоматизации должен затрагивать в первую очередь процесс оценки рисков (расчет вероятности и тяжести реализации рисков) на основе данных учетной системы, составление регулярной отчетности и желательно экстренной на основе контроля ключевых индикаторов риска, мониторинг выполнения контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками с обязательным наличием возможности уведомления по почтовому клиенту. Дополнительно автоматизация должна позволять конструировать риски на основе заранее предусмотренных факторов риска и областей риска и предлагать их владельцам риска для оценки, иметь возможности по созданию дэш-бордов и графиков и их интеграции с BI-системами организации.

В целом автоматизация рисков является ключевым принципом построения системы управления не только рисками, но и всей организации, без которой развитие системы управления рисками ограничено не более чем средним уровнем.

Резюме

Встраивание процесса по управлению рисками в финансовую деятельность организации – получение финансовых показателей с учетом влияния рисков помогло бы донести четкое представление о преимуществах управления рисками и сформировать прозрачную для при-

нятия решения основу.

Масштабирование использования принципов финансового риск-менеджмента в деятельности хотя бы крупных и средних компаний и включе-

ние их совместно с подробным руководством по имплементации в рекомендации по организации корпоративного управления имеет перспективы для позитивного влияния на профиль рисков в целом производственного сектора.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 31000–2019. «Менеджмент риска. Принципы и руководство». – Введен 2020–03–01. – М. : Стандаринформ, 2019. – 17 с.
2. Информационное письмо № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах» : 1 октября 2020 г. / СПС Консультант Плюс.
3. Косорукова И. В., Братанов А. А. Оценка финансовой устойчивости банка на основе риск-ориентированного подхода // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 2. – С. 117–137.
4. Указание Банка России «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы» : утверждено 15 апреля 2015 г. № 3624-У (ред. от 06.10.2023) / СПС Консультант Плюс.