

### 3.8. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Кутергина Г.В., к.э.н., доцент кафедры финансов, кредита и биржевого дела экономического факультета;  
Модорский А.В., студент пятого курса кафедры финансов, кредита и биржевого дела

*Пермский государственный университет*

В статье анализируются понятие и классификации финансовых рисков, существующие подходы к построению, оценке эффективности систем управления финансовыми рисками коммерческой организации (СУФР). В работе использован системный подход к анализу СУФР, ее рассмотрение как подсистемы управления рисками в тесной взаимосвязи с системой внутреннего контроля (СВК) организации. Оценка эффективности СУФР происходит одновременно и с использованием единой методологии оценки эффективности СВК. Детально рассматриваются методы качественной и количественной оценки СУФР.

#### ВВЕДЕНИЕ

Развитие экономики стран в условиях нарастания процессов глобализации и интеграции делает особенно актуальной разработку и регулярную оценку эффективности системы управления финансовыми рисками, возникающих в коммерческих организациях в процессе их деятельности. Проблема создания системы управления финансовыми рисками является одной из ключевых для любой коммерческой организации.

- Во-первых, это связано с тем, что уровень принимаемого риска оказывает существенное воздействие на уровень доходности финансовых операций.
- Во-вторых, финансовые риски – одна из основных форм генерирования угроз утраты не только устойчивости, но и банкротства.
- В-третьих, необходимость увеличения инновационных разработок, использование венчурных форм финансирования многократно усиливают финансовые риски.

Экономический кризис, который охватил большинство стран, еще больше повышает актуальность рассматриваемой проблемы, требования к оперативному управлению финансовыми рисками. Незрелость систем контроля над финансовыми рисками является одной из основных причин столь глубокого кризиса, который с финансовых рынков распространился и в реальный сектор экономики. Многие предприятия оказались не защищенными от данного рода факторов.

Поэтому в настоящее время вопросам управления финансовыми рисками на российских предприятиях уделяется возрастающее внимание. Система управления финансовыми рисками на предприятии (СУФР) должна стать объектом периодического мониторинга и оценки эффективности со стороны высшего менеджмента, служб внутреннего аудита. Это связано с изменениями внешней среды, целей и структуры компании и многими другими факторами, которые могут отрицательно повлиять на эффективное функционирование СУФР. Именно поэтому компании так важно определить те методы, которые она будет использовать в рамках проведения оценки эффективности СУФР.

На настоящем этапе развития оценка эффективности систем управления финансовыми рисками затруднена из-за отсутствия единой методологии. Необходимость создания единой методологии обусловлена рыночным механизмом:

- во-первых, единая методология упрощает привлечение специалистов с других предприятий (отсутствует необходимость их перекалфикации и обучения);
- во-вторых, позволит унифицировать процедуры, сократить затраты в процессе проведения оценки.

Совершенствование механизма оценки СУФР приведет к общему развитию этих систем в коммерческих организациях,

что позволит им более оперативно реагировать на риски и, следовательно, улучшить финансовые показатели.

### 1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ

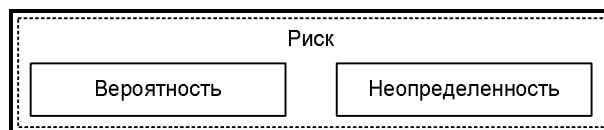
Цель предпринимательства – получение максимальных доходов при минимальных затратах капитала в условиях конкурентной борьбы. Реализация указанной цели требует соизмерения размеров вложенного капитала с финансовыми результатами деятельности. Вместе с тем, при осуществлении любого вида хозяйственной деятельности объективно существует опасность (риск) потерь, объем которых обусловлен спецификой конкретного бизнеса.

На сегодня нет однозначного понимания сущности риска. Это объясняется, в частности, многоаспектностью этого явления, отсутствием регулирования его хозяйственным законодательством, а также в реальной экономической практике и управленческой деятельности. Это обуславливает существование множества различных определений понятия «риск» в зависимости от целей исследования и точки зрения автора.

Рассмотрим ряд определений риска, предлагаемых в отечественных и зарубежных исследованиях.

1. Риск – потенциальная, численно измеримая возможность потери. Понятием риска характеризуется неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий [15].
2. Л. Пушавер и Р. Экклз трактуют риск в трех измерениях:
  - риск – возможность достижений;
  - риск – опасность ущерба,
  - риск – неопределенность [28].
3. Риск – возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий [6, с. 898].
4. Риск – это, как правило, потери, убытки, недопоступление планируемых доходов (прибыли). В случае его наступления возможны три экономических результата:
  - отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);
  - нулевой;
  - положительный (выигрыш, выгода, прибыль) [21, с. 104].
5. Риск – предполагаемое событие, ведущее к ущербу / убыткам [18, с. 19].

Анализ приведенных определений из множества предлагаемых в современных публикациях позволяет, на наш взгляд, сделать заключение о тесной связи понятий «риск», «вероятность» и «неопределенность» (рис. 1).



**Рис. 1. Анализ понятия риск**

Рассмотрим понятие вероятности. Данный термин позволяет количественно сравнивать события по степени их возможности. Вероятность – это возможность получения определенного результата. Очевидно, что более вероятным считается то событие, которое происходит чаще. Таким образом, в первую очередь понятие вероятности связано с опытным, практическим понятием частоты события.

Неопределенность предполагает наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень возможного влияния этих

факторов на результаты неизвестна. К примеру, это может быть неполнота или неточность информации.

Условия неопределенности, которые имеют место при любых видах предпринимательской деятельности, являются предметом исследования и объектом постоянного наблюдения экономистов самых различных профилей, а также специалистов других отраслей (юристов, социологов, политологов, психологов и т.п.). Такой комплексный подход к изучению данного явления (явления неопределенности в бизнесе) связан с тем, что хозяйственные субъекты в процессе своего функционирования испытывают зависимость от целого ряда факторов.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что в основе риска лежит вероятностная природа рыночной деятельности и неопределенность ситуации при ее осуществлении.

Следует учитывать, что риск сопутствует всем процессам, идущим в компании, вне зависимости от того, являются ли они активными или пассивными.

Таким образом, третья сторона риска – его принадлежность какой-либо деятельности. Иначе говоря, если предприятие планирует реализовать инвестиционный проект – оно подвержено инвестиционным, рыночным рискам. Если же компания не осуществляет никаких действий, оно все равно несет риски – риск неполученной прибыли и др. Это вытекает из сущности предпринимательской деятельности.

При осуществлении своей деятельности предприятие ставит определенные цели – получить доходы, затратить средства и т.д. Следовательно, оно планирует свою деятельность. Но, выбирая ту или иную стратегию развития, предприятие может потерять свои средства, т.е. получить сумму, меньшую, чем запланированная. Находясь в условиях неопределенности, руководству приходится принимать решения, вероятность успешной реализации которых (а значит, и получения доходов в полном объеме), зависит от множества факторов, воздействующих на предприятие изнутри и извне. В этой ситуации и проявляется понятие риска.

В соответствии с моделью COSO ERM (управление рисками организации – интегрированная модель) риск – это возможность наступления события, которое окажет отрицательное воздействие на достижение поставленных целей организации [14]. С нашей точки зрения, данное определение представляется наиболее корректным в отношении предпринимательских, финансовых рисков, так как отражает целевую направленность деятельности коммерческой организации. Намеренно широкое содержание понятия охватывает основополагающие концепции управления рисками организаций, предоставляя основу для управления рисками не только в различных типах организаций, в разных отраслях и секторах экономики, т.е. является общеприменимым.

Анализ многочисленных определений риска позволяет, на наш взгляд, выделить следующие основные характеристики рискованной ситуации:

- случайный характер события, который определяет, какой из возможных исходов реализуется на практике (наличие неопределенности);
- наличие альтернативных решений;
- известны или определяемы вероятности исходов и ожидаемые результаты;
- вероятность возникновения убытков;
- вероятность получения дополнительной прибыли [13, с. 68].

Необходимо отметить, что определения финансового риска, как и определения самого понятия риск, также

разнообразны. Приведем наиболее часто встречающиеся в литературе определения финансового риска:

- финансовой риск рассматривается как неопределенность в предсказании результата проведения операции, возможности его отклонения от ожидаемого или планируемого значений [10, с. 5];
- финансовый риск – неожиданная изменчивость, или волатильность, доходов, включающая и то, что хуже, и то, что лучше, чем ожидаемые доходы [8];
- финансовый риск – разновидность предпринимательского риска [4].

Средства через элементы финансовой системы перетекают от компаний, имеющих излишки финансовых средств, к тем, у кого наблюдается дефицит этих средств. Часть финансовых потоков перераспределяется через финансовых посредников, например через банки либо через финансовые рынки. Крупные корпорации, как правило, сами инвестируют в развитие своего производства, что приводит к возникновению финансовых рисков внутри самого предприятия. Подобно перемещению денежных ресурсов с помощью финансовой системы перемещаются и риски, вследствие чего финансовые потоки характеризуют также и потоки рисков.

Опираясь на общепринятое понятие финансов и результаты проведенного анализа, на наш взгляд, можно следующим образом охарактеризовать содержание понятия «финансовый риск» применительно к коммерческой организации: это возможность наступления события (рискового события), которое окажет отрицательное воздействие на достижение финансовых целей организации. Финансовые цели организации – цели, связанные с формированием, распределением и перераспределением ее денежных доходов и фондов. Так как получение доходов, прибыли является сущностной характеристикой, целью создания коммерческой организации, можно сказать, что финансовые риски являются неотъемлемой составляющей процесса предпринимательской деятельности.

## 2. КЛАССИФИКАЦИИ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ

Классификации рисков представляют довольно сложную проблему, что обусловлено их многообразием. Хотя в законодательстве нет как такового определения финансовых рисков, но, тем не менее, классификации финансовых рисков мы можем встретить в нескольких нормативных актах.

1. Федеральный закон «О Центральном банке РФ» (ЦБ РФ) классифицирует финансовые риски на валютные, процентные, иные финансовые риски [1].
2. Согласно письму ЦБ РФ «О методических рекомендациях «О порядке составления и представления кредитными организациями финансовой отчетности» от 10 февраля 2006 г. №19-т к финансовым рискам относятся кредитный, рыночный, географический, валютный риск, риск ликвидности, риск процентной ставки [2].
3. В соответствии с приказом Федеральной службы по финансовым рынкам РФ (ФСФР РФ) от 16 марта 2005 г. к финансовым рискам эмитента относятся следующие риски, связанные [3]:
  - с изменением процентных ставок;
  - с изменением курса обмена иностранных валют;
  - с деятельностью эмитента;
  - с хеджированием, осуществляемым эмитентом в целях снижения неблагоприятных последствий влияния вышеуказанных рисков.

Кроме этого, все финансовые риски предприятия могут быть вызваны одним из двух факторов: внутренним

или внешним, поэтому подразделяются в зависимости от источника риска [19].

- По возможности страхования финансовые риски подразделяются на страхуемые и нестрахуемые.
- По уровню потерь все финансовые риски могут быть подразделены на допустимый, критический, катастрофический.
- По возможности предвидения: прогнозируемый и непрогнозируемый риск.
- По длительности воздействия: постоянный и временный риск.
- По возможным последствиям:
  - риск, вызывающий финансовые потери – при наступлении данного риска финансовые последствия могут быть только отрицательными (потеря дохода или капитала фирмы);
  - риск, влекущий упущенную выгоду, т.е. риск, в результате наступления которого коммерческая организация получает определенный объем дохода, на который рассчитывала, т.е. речь идет в данном случае о недополученной прибыли;
  - риск, влекущий потери или дополнительные доходы, – риск, в результате наступления которого компания может рассчитывать как на возникновение экономических потерь, так и на получение дополнительного дохода.
- По объекту возникновения финансовые риски классифицируются таким образом:
  - риск отдельной финансовой операции характеризует все финансовые риски в комплексе, с которыми возможно столкнется коммерческая организация при осуществлении какой-либо финансовой операции;
  - риск различных видов финансовой деятельности – это все финансовые риски, присущие какому-либо виду финансовой деятельности;
  - риск финансовой деятельности фирмы в целом – комплекс различных финансовых рисков, которые могут возникать при осуществлении компанией финансовой деятельности и зависят от структуры капитала и активов, организационно-правовой формы фирмы и др. [22].

Классификация по видам подразумевает выделение следующих групп финансовых рисков:

- инфляционный;
- налоговый;
- кредитный;
- депозитный;
- валютный;
- инвестиционный;
- процентный.

С нашей точки зрения, наиболее интересной представляется классификация, приведенная в учебнике Шапкина А.С. [24, с. 12], так как она является наиболее

развернутой из всех и достаточно подробно рассматривает не только сами финансовые риски и их классификацию, но и место финансовых рисков в системе рисков коммерческой организации (рис. 2).

Исходя из приведенной классификации, финансовые риски могут быть подразделены на риски, связанные с покупательной способностью денег, и на риски, связанные с вложением капитала.

К первой группе рисков можно отнести риски ликвидности, валютные риски, а также инфляционные и дефляционные риски.

- Инфляционный риск – это риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут. В таких условиях предприниматель несет реальные потери.
- Дефляционный риск – это риск того, что при росте дефляции происходит падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов.
- Валютные риски представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой при проведении валютных операций.
- Риски ликвидности – это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Ко второй группе финансовых рисков (инвестиционных) можно отнести следующие нижеперечисленные риски:

- снижения доходности, возникающие в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, вкладам и кредитам;
- упущенной выгоды, наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхование, хеджирование, инвестирование т.п.);
- прямых финансовых потерь, включая биржевой и селективный риски, риск банкротства, а также кредитный риск:
  - биржевые риски – это опасность потерь при заключении биржевых сделок;
  - селективные риски (от латинского selectio – «выбор», «отбор») – риски неправильного выбора способа вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования при формировании инвестиционного портфеля;
  - риск банкротства – риск полной потери предпринимателем собственного капитала и несоблюдения его рассчитываться по взятым обязательствам.

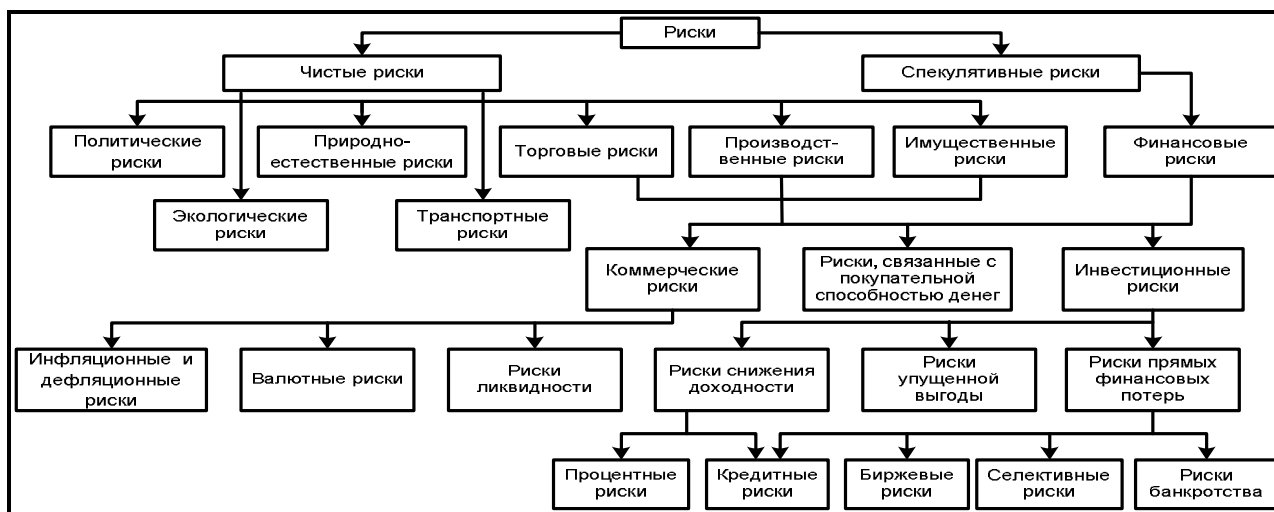


Рис. 2. Классификация рисков

Характерной причиной возникновения риска является неопределенность.

В соответствии с методологией COSO ERM [27] все риски предприятия могут быть вызваны одним из двух факторов: внутренними или внешними. Под внутренними факторами понимаются те факторы, на которые предприятие может воздействовать, нивелировать своей политикой в отношении управления рисками. Среди внутренних факторов выделяют:

- сбой в информационных системах;
- недостаточная квалификация персонала;
- смена руководства компании;
- отсутствие четкого разграничения полномочий.

Под внешними понимаются факторы, возникновение которых не связано с деятельностью предприятия, но которые оно должно учитывать в процессе своей деятельности. Это прежде всего конкуренция, изменения требований покупателей, новое законодательство, стихийные бедствия, экономические изменения.

Эффективное управление на предприятии должно учитывать всё многообразие финансовых рисков, а также внутренних и внешних факторов, оказывающих на них существенное воздействие.

Рассмотрим подходы к организации управления рисками в коммерческой организации.

### 3. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Системный подход – направление методологии специально-научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем. Системный подход способствует адекватной постановке проблем в конкретных науках и выработке эффективной стратегии их изучения. Как отмечается в ряде работ, посвященных системным исследованиям, не существует единых определений понятий «система», «системный подход», его требований [5, 20].

Вспользуемся наиболее общепринятыми понятиями.

Система – «совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство» [21, с. 610-611].

В основе системных исследований – использование принципов диалектики применительно к изучению, проектированию и конструированию объектов как целостных явлений [5, с. 612]. Методология, специфика системного подхода определяются тем, что он ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта и обеспечивающих ее механизмов, на выявление многообразных типов связей сложного объекта и сведение их в единую теоретическую картину.

Для любой системы характерно наличие собственной, специфической закономерности действия, не выводимой непосредственно из одних лишь способов действия образующих ее элементов.

На основании понятий и характеристик системного подхода, а также с учетом философско-исторических предпосылок развития можно систематизировать основные требования системного подхода при исследовании сложных объектов:

- выявление и раскрытие системообразующих, целостных свойств объекта исследования, формирование его структурных и типологических характеристик, раскрытие целей функционирования объекта в социальных системах;
- выявление и анализ элементов объекта, раскрытие принципов их функционирования, взаимосвязей и взаимодействия;

- всесторонность изучения, рассмотрения объекта (выявление и учет его существенных взаимосвязей с внешней средой, рассмотрение в свою очередь элементов объекта как систем, множественность моделей описания системы и т.д.);
- выявление обратных связей в системе и определение их значения;
- изучение объекта в его развитии, изменении;
- конкретно-исторический подход к исследуемому объекту и некоторые другие.

Исходя из вышесказанного, можно сделать выводы о том, что именно наличие интегрированных качеств доказывает, что свойства системы не определяются свойствами всех ее элементов, хотя и зависят от них. Система не сводится к простой совокупности элементов. Расчленив систему на отдельные части, изучая каждую из них в отдельности, нельзя познать все свойства системы в целом.

В мировой экономике все большее распространение получают интеграционные процессы, которые существуют, в том числе и на уровне компаний. Вследствие усложнения системы управления компанией, а следовательно, и усиления как внутренних, так и внешних связей для эффективного управления финансовыми рисками в компании возникает необходимость системного подхода к рассмотрению СУФР.

Эффективная организация систем управления рисками (СУР), в соответствии с обзором американских компаний, проведенным Э. Метриком, П. Гомперсом и Дж. Ишии по 1500 компаниям, приводит к более значительному росту стоимости этих компаний примерно на 10% в год (рис. 3).

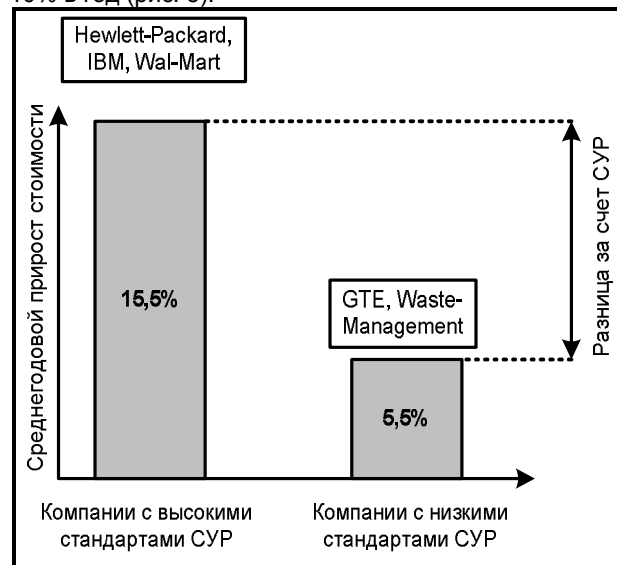


Рис. 3. Сравнение темпов роста компаний [12, с. 84]

Вместе с тем, существует ряд факторов, которые сдерживают применение систем управления рисками на отечественных предприятиях, об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного в 2007 г. русским обществом управления рисками среди российских компаний (табл. 1).

В настоящий момент на отечественных предприятиях все активнее внедряются системы управления рисками, все чаще предприятия обращаются к зарубежному опыту в этом сегменте работы, а именно к системе контроля, ориентированной на риск, известную в профессиональном мире как модель COSO (committee of sponsoring organizations of the treadway commission) [9].

Таблица 1

**ФАКТОРЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РФ [7, с. 20]**

Факторы	Доля респондентов %
Отсутствие квалифицированных специалистов	65,52
Отсутствие структурированной информации для анализа и мониторинга риска	58,62
Отсутствие понимания у руководства организации потребности в системе	39,66
Создание системы не входит в стратегические цели организации	37,93
Отсутствие национальных стандартов управления рисками	34,48
Высокие затраты на внедрение системы	22,41

Доклад «Внутренний контроль: интегрированный подход» (COSO), подготовленный Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тридуэя, стал одним из первых документов, который системно подошел к вопросу создания контроля на предприятии, сформулировал рекомендации менеджменту по вопросам оценки, описания и совершенствования систем контроля. COSO определяет СВК, как процесс, осуществляемый советом директоров организации, менеджментом, другим персоналом, предназначенный для обеспечения разумной гарантии достижения целей в следующих категориях:

- эффективность и результативность операций;
- надежность финансовой отчетности;
- соблюдение соответствующих законов и правил.

Согласно COSO, СВК наиболее эффективна, если она встроена в инфраструктуру компании и является частью ее основной деятельности.

Можно отметить, что в конце XX в. проблеме управления рисками уделялось все большее внимание, что было обусловлено целым рядом факторов. Постепенно вектор развития систем управления рисками сместился от систем, управляющих каким-либо конкретным блоком рисков или ориентированных на каких-либо конкретных пользователей, к системам, которые охватывают все процессы функционирования предприятий и их данные могут быть использованы большим числом пользователей в своей повседневной работе.

Сейчас особое значение для сохранения финансовой устойчивости предприятия принимает грамотное управление финансовыми рисками, что было обусловлено развитием фондовых рынков и их активное использование коммерческими организациями и с точки зрения финансовых спекуляций, и с точки зрения привлечения инвестиционного капитала для развития. Именно поэтому следующим этапом развития управления рисками стала разработка систем управления финансовыми рисками.

Для организации системы управления финансовыми рисками в конце XX в. Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тридуэя была разработана методология «управление рисками организации – интегрированная модель (COSO ERM)», которая стала своеобразным развитием общего документа COSO [9]. Данный документ установил основные понятия и логику организации системы управления финансовыми рисками на предприятии.

В соответствии с COSO ERM финансовый риск – это финансовая категория. Поэтому на риск можно воздей-

ствовать через финансовый механизм, с помощью приемов финансового менеджмента. В совокупности стратегия и приемы образуют своеобразную систему. Таким образом, в соответствии с методологией COSO СУФР – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на выявление потенциальных событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль за непревышением аппетита организации и предоставлением разумной уверенности в достижении целей организации [9].

В рамках данного подхода СУФР состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). Схематично это представлено на рис. 4.

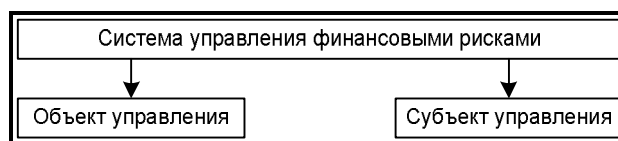


Рис. 4. Структура СУФР

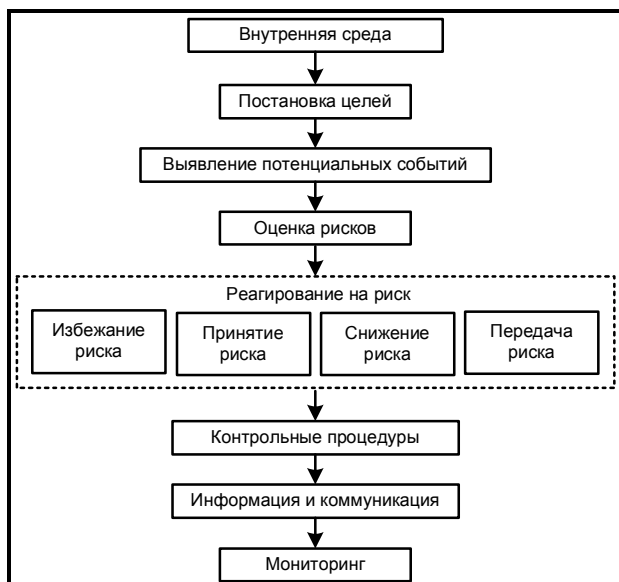
Объектом управления являются риски, рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска.

Субъект управления – это специальная группа людей (финансовый менеджер, владельцы бизнес процессов, служба внутреннего аудита и др.), которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления. При этом следует признать, что в настоящее время во многих компаниях управление финансовыми рисками осуществляют не первые лица организаций, а специально подготовленные менеджеры. С одной стороны, это повышает качество управления рисками, но с другой – зачастую происходит «отрыв» этого процесса от общей системы управления и опасное дистанцирование высшего руководства от текущих проблем развития предприятия.

В соответствии с методологией COSO ERM управление рисками организации:

- представляет собой непрерывный процесс, охватывающий всю организацию;
- осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации;
- используется при разработке и формировании стратегии;
- применяется на каждом уровне и в каждом подразделении организации, включает анализ портфеля рисков на уровне организации;
- нацелено на выявление потенциальных событий, способных оказать влияние на организацию и управление рисками таким образом, чтобы они не превышали риск – аппетита, т.е. степень риска, которую организация в целом считает для себя допустимой в процессе достижения поставленных целей;
- дает руководству и совету директоров организации разумную уверенность в достижении целей;
- это средство достижения цели, а не самоцель [9].

В рамках системного подхода к управлению финансовыми рисками, который лежит в основе COSO ERM, предполагается непрерывный анализ рисков на предприятии, и выделяются компоненты процесса управления финансовыми рисками организации, представленные на рис. 5.



**Рис. 5. Компоненты управления риском по методологии COSO ERM [28]**

Рассмотрим кратко содержание отдельных элементов управления рисками:

- внутренняя среда определяет, каким образом вопросы риска и контроля рассматриваются и учитываются сотрудниками организации, руководство определяет философию в отношении риска и риск-аппетита организации;
- постановка целей должна соответствовать миссии организации и учитывать уровень ее риск-аппетита, осуществляться до того, как руководство выявит события, потенциально влияющие на достижение целей;
- выявление потенциальных событий заключается в определении событий, имеющих внутренний или внешний источник по отношению к организации и оказывающих влияние на достижение поставленных организацией целей, должны определяться заранее;
- оценка рисков – анализ выявленных рисков с точки зрения присущего и остаточного риска с учетом вероятности их возникновения и степени влияния с целью определения действий, которые следует предпринять;
- реагирование на риски – определение персоналом и руководством организации возможных мероприятий, которые позволяют привести риск в соответствие с допустимым его уровнем и с уровнем риск-аппетита организации.

При этом выделяются четыре основных способа реагирования на риск:

- избежание риска – прекращение деятельности ведущей к риску;
- принятие риска применяется к рискам, чье прогнозируемое влияние на финансовые результаты деятельности предприятия незначительно, заключается в том, что не предпринимается никаких действий для того, чтобы снизить вероятность влияния рискового события;
- снижение риска – действия по уменьшению влияния риска, что требует принятия решений, касающихся организации деятельности;
- передача риска – уменьшение влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска (страхование и др. способы).

Распространенным способом распределения риска является страхование. Для оценки возможности страхования рисков использованы следующие критерии:

- случайность наступления и масштабов подлежащего страхованию случая, повлекшего ущерб;
- денежная измеримость размера ущерба;

- достаточное количество и независимость подлежащих страхованию случаев, повлекших ущерб, так как только в этом случае возможно равновесие рисков в рамках страховой компании.

Данные критерии показывают, почему финансовые риски практически не подлежат страхованию. Их трудно оценить, и таким образом нельзя составить приемлемую калькуляцию ущерба и определить соответствующую величину страховой премии. Данный вывод указывает на то, что предприятие, осваивающее финансовый риск-менеджмент, практически не имеет возможности пойти по самому надежному пути преодоления финансовых рисков, т.е. переложить их негативные последствия на «плечи» страховых компаний.

Следующими компонентами процесса управления риска являются:

- контрольные процедуры – политики и процедуры, обеспечивающие разумную уверенность в эффективном исполнении выбранных действий по реагированию на риск [11, с. 63];
- информация и коммуникации – определение, фиксация и передача необходимой информации в такой форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять свои функциональные обязанности;
- мониторинг – периодические проверка и корректировка по необходимости процесса управления рисками организации в соответствии с требованиями обстоятельств.

Необходимо отметить, что не существует методики, способной свести риски предприятия к нулю. Менеджмент компании обычно определяет уровень толерантности к риску и риск-аппетита и старается не преодолевать этот барьер.

Уровень толерантности к риску – показатель, описывающий минимальный приемлемый для организации результат, который должен быть достигнут процедурами снижения риска. Этот показатель может иметь как количественное (для статистически значимых рисков), так и качественное выражение. Уровень толерантности определяется внутренними требованиями организации, а также внешними требованиями.

Кроме того, предприятию необходимо учитывать риск-аппетит – это степень риска, которую организация в целом считает для себя допустимой в процессе создания стоимости.

Таким образом, методология, предложенная COSO, позволяет не только своевременно выявлять и оценивать риски, но и в процессе их анализа учитывать общие цели предприятия, а также проводить постоянный мониторинг рисков на предприятии, что способствует их своевременному выявлению и доработке контрольных мероприятий по уже выявленным рискам.

На настоящий же момент во многих российских коммерческих организациях применяется лишь фрагментарная система управления рисками, которая, во-первых, не позволяет оперативно отслеживать все наиболее существенные риски, и во-вторых, не позволяет эффективно передавать информацию о рисках всем заинтересованным сотрудникам.

Это говорит о значительном потенциале развития системного подхода к управлению финансовыми рисками как в Российской Федерации, так и в Европе. Ярким подтверждением тому могут служить результаты проведенного консалтинговыми компаниями Ernst & Young и AXA Corporate Solutions в конце 2007 г. исследования, представленные на рис. 6.

Изменение внешней среды, целей и структуры коммерческой организации и многих других факторов, влияющих на управление рисками, обуславливают не-

обходимость проведения периодической оценки эффективности функционирования СУФР.

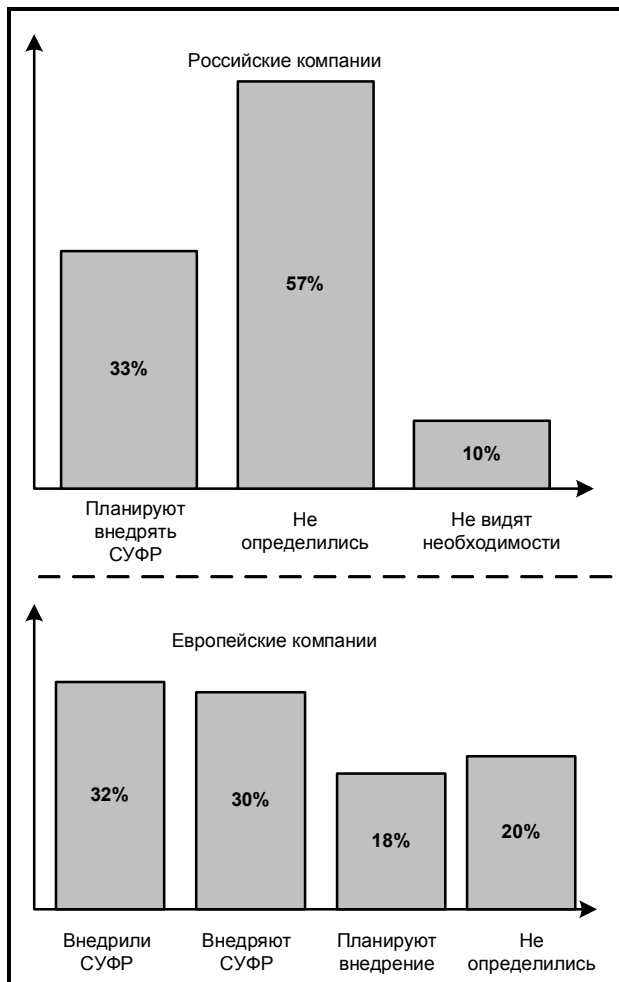


Рис. 6. Сравнительный анализ активности внедрения СУФР [17, с. 55]

#### 4. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУФР

Система управления рисками должна постоянно совершенствоваться, адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, которые приводят как к появлению новых рисков, устранению уже существующих, так и к изменению их возможных последствий. Необходимость периодического контроля соответствия управления рисками как внутренним, так и внешним изменяющимся условиям объективно создает потребность в разработках методов оценки СУФР.

На сегодняшний день, как показывает анализ теории и практики, этому вопросу уделяется недостаточно внимания, особенно в отечественных исследованиях. Проблема оценки эффективности управления рисками является еще менее изученной, чем проблема формирования СУФР.

Существует несколько подходов к оценке эффективности СУФР, которые могут быть использованы. На основании существующих в отечественной и зарубежной практике подходов можно выделить качественные и количественные методы оценки эффективности систем

управления рисками на предприятии [16, с. 3]. Причем качественные методы могут быть рассмотрены в двух аспектах: как методы укрупненного анализа и как детализированная качественная оценка, которую используют многие крупнейшие аудиторские компании (рис. 7).

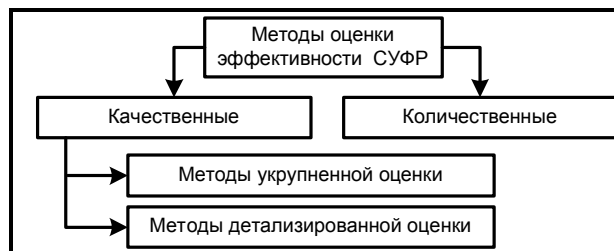


Рис. 7. Методы оценки эффективности СУФР

Методологической основой детализированных качественных оценок управления риском на сегодня является методология COSO ERM [9], позволяющая выявить проблемные блоки, устранить некорректные процедуры, получить достаточно полную характеристику систем управления риском вообще и СУФР, в частности.

Разработка количественных методов оценки СУФР связана со сложностью:

- построения количественных моделей на базе качественных показателей функционирования многих процессов;
- обоснования критериев, нормативных значений контролируемых показателей, которые позволят признавать процедуры управления риском соответствующими лучшей мировой практике.

Несмотря на это, разработка количественных методов безусловно важна, так как позволит в дальнейшем существенно упростить и ускорить процесс постоянной (беспрерывной) оценки эффективности СУФР.

Рассмотрим более детально отдельные методы оценки эффективности систем управления финансовыми рисками.

#### 5. МЕТОДЫ УКРУПНЕННОЙ КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУФР

Метод укрупненной качественной оценки является наиболее оперативным в применении. Он не подразумевает рассмотрение каких-либо блоков СУФР, а изучает лишь систему в целом, соответствие ее построения лучшей практике.

В рамках укрупненного качественного метода оценки можно выделить.

1. Метод оценки эффективности менеджмента компании. Он основан на процессном подходе к управлению и на том постулате, что положительное управление компанией и, соответственно, грамотная политика в управлении финансовыми рисками ведет к росту стоимости акций на фондовом рынке. Существенным минусом данного метода является то, что рост стоимости компании не всегда отражает истинное положение, а может быть обусловлен инфляцией, психологическими ожиданиями инвесторов. Ярким примером тому может быть ряд крупных банкротств начала XXI в., в том числе дело о банкротстве 2 декабря 2001 г. компании Enron Corporation, чья отчетность была безупречна, а стоимость акций росла вследствие финансовых махинаций менеджеров [26].
2. К методам укрупненной оценки эффективности СУФР можно, на наш взгляд, отнести анализ ее позиционирования и построения в рамках организации. В целом в экономиче-

ской теории и практике компаний применяются два подхода к позиционированию систем управления рисками.

- Первый подход (традиционный), не рассматривает СУФР как часть СВК. Данный подход отражен на рис. 8.

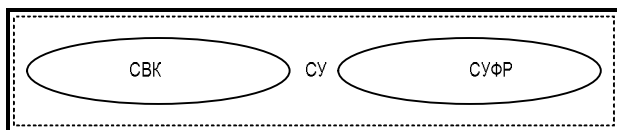


Рис. 8. Изолированное рассмотрение СВК и СУФР

- Второй подход (системный) рассматривает СУФР и как часть системы управления организацией в целом и как часть системы внутреннего контроля (рис. 9).

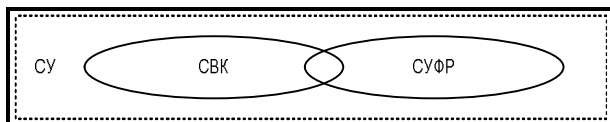


Рис. 9. Двуподчиненность системы управления финансовыми рисками

Таблица 2

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУФР**

Критерии эффективности	Подходы к управлению рисками	
	Традиционный	Системный
Постоянство, непрерывность управления риском	Процесс управления рисками осуществляется не постоянно, а по требованию высшего руководства организации	Процесс управления рисками является частью системы управления предприятием и не зависит от желаний и установок отдельных руководителей
Интеграция в процесс управления компанией	Управление рисками осуществляется в рамках отдельных подразделений, которые управляют своими видами рисков: бухгалтерия, казначейство и т.д., не носит комплексного характера. При организационном обособлении на уровне компании управление рисками зачастую относительно изолируется, не интегрировано в процесс управления компанией	Управление рисками представляет собой систему, связанную с системой внутреннего контроля и осуществляется на всех этапах управления предприятием, интегрировано и является неотъемлемой частью системы управления
Широта охвата рисков	Управлению подвергаются в основном имущественные риски, что чаще всего связано с требованиями законодательства	Риски подвергаются управлению во всей совокупности

Существенным недостатком традиционного подхода является то, что управление рисками здесь рассматривается как узкоспециализированная деятельность, направленная на идентификацию и последующую количественную оценку наиболее существенных рисков, дополняющая основные мероприятия в планировании инвестиционного процесса. Такое позиционирование СУФР не в полной мере учитывает динамичность протекающих на предприятии и в экономике процессов и может привести к неэффективности самой системы. С другой стороны, этот подход не является выигрышным для предприятия, так как относительно изолированное

функционирование СВК и СУФР резко снижает эффективность системы управления в целом. В частности, возникает проблема доступа к информации при принятии решения в условиях рискованной ситуации, мониторинга уровня принимаемого риска. В табл. 2 представлен сравнительный анализ вышеизложенных подходов.

Анализ табл. 2 показал, что второй подход предпочтительнее, так как предполагает более эффективное функционирование СУФР на предприятии, позволяет снизить риски финансовых операций.

Можно отметить развитие системного подхода к управлению рисками. Так Международный комитет по стандартизации (ISO) определяет риск-менеджмент следующим образом: «Согласованная деятельность по управлению и контролю над организацией с учетом риска» [29]. Таким образом, СУР трактуется не как дополнение к существующей системе управления предприятием, а как ее следующая эволюционная фаза развития.

**6. МЕТОДЫ ДЕТАЛИЗИРОВАННОЙ КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ**

Методы детализированной качественной оценки используют в качестве критерия эффективности соответствие основных элементов систем управления рисками «лучшей практике». Такой подход используется в методологии COSO ERM [9]. В соответствии с указанной методологией эффективность процесса управления рисками является предметом субъективного суждения, которое формируется в результате оценки наличия и функционирования восьми компонентов управления рисками (рис. 10).

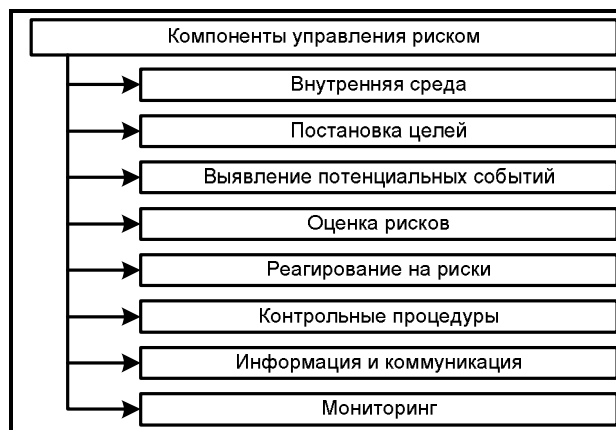


Рис. 10. Компоненты управления риском [9]

Необходимо, чтобы все компоненты присутствовали и эффективно функционировали, а риск должен находиться в рамках риск-аппетита руководства данной компании, который является отражением философии управления рисками и в свою очередь влияет на корпоративную культуру и стиль деятельности организации. Многие организации оценивают риск-аппетит в качественном выражении (высокий, средний, низкий), другие используют количественные измерители, отражающие и уравновешивающие цели в отношении роста, доходности и риска.

Так как СУФР рассматривается как часть системы внутреннего контроля (СВК), то оценка ее эффективности происходит одновременно и с использованием единой методологии осуществления оценки СВК.



Для оценки СУФР целесообразно проводить периодические проверки, которые могут отличаться по объему и периодичности. Причинами проведения полной проверки эффективности функционирования СУФР могут стать:

- проверка системы после ее внедрения;
- значительное изменение в стратегии;
- смена руководства;
- приобретение или продажа частей организации;
- изменения экономических или политических условий;
- изменение производственного процесса;
- изменение методов обработки информации.

Объемы проверок также могут зависеть от целей стоящих перед ними: стратегические; операционные; в области составления отчетности; соблюдение законодательства.

Первый тип проверок включает самопроверки, во время которых лица, ответственные за конкретное подразделение или отдел, отдельный бизнес-процесс определяют эффективность процедур управления рисками в своей области. Результаты такой оценки затем обобщаются высшим руководством.

Второй тип проверок подразумевает организацию независимой оценки эффективности СУФР на предприятии в целом или отдельного бизнес-процесса службой внутреннего аудита либо привлеченным для этой цели внешним консультантом.

Проверка процесса управления рисками организации сама по себе представляет отдельный процесс, включающий несколько шагов:

- выявление лучшей практики применения существующих на предприятии процедур управления рисками;
- изучение фактического состояния системы на основе консультаций / интервью с ключевыми сотрудниками и владельцами соответствующих процессов, управляющими рисками;
- проведение сравнительного анализа фактических процедур с установленными стандартами, лучшей практикой по каждому компоненту управления рисками для получения достаточной уверенности в том, что процедуры управления рисками обеспечивают достижение поставленных целей организации.

Существует целый ряд методов и способов проверки процедур контроля в рамках СУФР, которые предполагают использование:

- опросных листов;
- анкетирования;
- методов сравнительного анализа;
- сравнений с аналогичными организациями.

Проверка документооборота в рамках СУФР имеет ряд особенностей.

- Во-первых, масштаб документирования деятельности по управлению рисками варьируется в зависимости от размера организации, сложности организационной структуры и других аналогичных факторов.
- Во-вторых, многие аспекты управления рисками являются неформальными, документация зачастую отсутствует. Отсутствие документирования процесса управления рисками не означает, что он не является эффективным или не может быть проверен.

Участие авторов в выполнении работ по оценке эффективности системы управления рисками в одной из крупных региональных нефтедобывающих компаний позволило выявить ряд проблемных зон использования описанных выше методов детализированного качественного анализа.

Исходя из индивидуальности и специфичности систем управления любой организации, включая СУФР, процесс разработки основных документов по оценке СУФР

также является индивидуальным. Использование шаблонов, опыта выполнения работ на аналогичных предприятиях несколько упрощает работу, но не освобождает специалистов компании от больших по объему и сложности разработок форм документации для оценки СУФР. Все разработанные документы являются единой системой и включают следующие компоненты.

1. Перечень процедур контроля в рамках СУФР, в котором отражаются основные риски, критерии оценки процедур контроля, снижающие указанные риски до приемлемого уровня (как правило, в качестве критерия используется описание контрольной процедуры, соответствующее лучшей практике). Указываются исполнители контрольных процедур и периодичность их выполнения.
2. План тестирования контроля – в нем отражаются риски и критерии оценки процедур контроля, связанные с СУФР. Указываются методы тестирования / проверки эффективности для каждой процедуры контроля, приводится описание действующих в организации контрольных процедур, перечень документации, которая содержит необходимую информацию.
3. Опросные листы – документы, которые строятся на базе общего плана тестирования и позволяют получить характеристику фактического состояния существующих контрольных процедур в рамках СУФР. Опросные листы содержат вопросы должностным лицам, варианты ответов, комментарии к ответам, а также список должностных лиц, в компетенцию которых входит рассматриваемый вопрос. При этом очень важно обеспечить ранжирование вопросов с учетом компетенции опрашиваемых должностных лиц.
4. Итоговые документы по результатам тестирования (оценки) СУФР: отчеты (матрицы) об основных рисках и оценках эффективности существующего контроля по каждому риску. В них указываются результаты тестирования (наблюдения по контролю). По результатам тестирования фиксируются обнаруженные недостатки по каждой процедуре контроля с указанием подтверждающих документов. Указывается результат тестирования (оценки) эффективности отдельных процедур контроля в рамках СУФР, а также общей оценки эффективности управления рисками.
5. Планы корректирующих мер. По результатам тестирования вводятся рекомендации по исправлению существующих в организации процедур контроля. На выходе мы получаем усовершенствованную процедуру контроля.

Наиболее сложным с методической точки зрения является этап разработки перечня критериев оценки – контрольных процедур, соответствующих лучшей мировой практике, которые затем используются для оценки СУФР. Некоторые из этих критериев приведены в табл. 3.

Таблица 3

**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕДУР В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ**

Подпроцесс	Критерий (описание процедуры, соответствующей лучшей практике)
1. Выявление рисков	1.1. В организации внедрен и регламентирован процесс определения (выявления) и классификации рисков, оказывающих влияние на достижение стратегических и операционных целей на всех уровнях организации. 1.2. В организации назначен риск-менеджер (лицо, ответственное за организацию системы управления рисками). 1.3. Существуют адекватные механизмы для корректировки реестра рисков при изменениях в деятельности организации. 1.4. Руководство выявляет риски, связанные с достижением каждой из стратегических целей. 1.5. Риски доводятся до сведения соответствующих сотрудников организации

Подпроцесс	Критерий (описание процедуры, соответствующей лучшей практике)
2. Оценка рисков	<p>2.1. В организации внедрен и регламентирован процесс оценки рисков, осуществляемый на всех уровнях.</p> <p>2.2. При оценке риска учитываются все его ключевые факторы.</p> <p>2.3. Оценка рисков проводится регулярно, в том числе при принятии стратегических решений.</p> <p>2.4. К процессу оценки рисков привлекается высшее руководство (генеральный директор, его заместители).</p> <p>2.5. Сотрудники, обладающие разносторонними знаниями о деятельности организации, участвуют в оценке рисков.</p> <p>2.6. Для оценки рисков используются различные инструменты, в том числе количественные методы оценки рисков.</p> <p>2.7. Процедуры оценки рисков интегрированы в систему управления организацией.</p> <p>2.8. Внедрена единая регламентированная система документирования рисков, формируются реестры рисков</p>
3. Реагирование на риски	<p>3.1. В организации регламентирован процесс реагирования на риски.</p> <p>3.2. Руководство определяет необходимые ресурсы, требующиеся для реализации мер по снижению рисков.</p> <p>3.3. Стоимость метода реагирования на риски не превышает размера ущерба от реализации рисков. Осуществляется регулярная переоценка эффекта реагирования.</p> <p>3.4. Функциональные владельцы рисков вовлечены в процесс реагирования на риски.</p> <p>3.5. Существует утвержденный план управления корпоративными рисками, планы мероприятий по минимизации и устранению рисков реализуются.</p> <p>3.6. Существует механизм подготовки отчетности о статусе исполнения планов по управлению рисками</p>
4. Мониторинг системы управления рисками	<p>4.1. Владельцы процессов осуществляют текущий мониторинг процессов управления рисками с целью разработки мероприятий, направленных на снижение рисков и отслеживаются внедрение разработанных мероприятий.</p> <p>4.2. Персонал, осуществляющий текущий мониторинг, компетентен и имеет соответствующий опыт.</p> <p>4.3. Руководители своевременно принимают меры по устранению известных рисков.</p> <p>4.4. В организации проводится независимый периодический мониторинг системы управления рисками.</p> <p>4.5. До высшего руководства организации доводится информация о существенных недостатках системы управления рисками и оценка ее эффективности</p>
5. Система управления рисками на уровне дочерних предприятий	<p>5.1. Процесс управления рисками регламентирован во всех дочерних предприятиях.</p> <p>5.2. Процесс управления рисками в дочерних предприятиях унифицирован и соответствует требованиям управляющей компании.</p> <p>5.3. Информация о рисках от дочерних предприятий своевременно доводится и используется в процессе управления рисками управляющей компании.</p> <p>5.4. Необходимая для управления рисками информация своевременно доводится до дочерних предприятий</p>

Анализ литературы и результатов проведенных исследований позволяют сформулировать наиболее существенные и часто встречающиеся недостатки СУФР на современном этапе развития российских коммерческих организаций (табл. 4).

Таблица 4

#### ТИПИЧНЫЕ НЕДОСТАТКИ СУФР В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Подпроцесс	Выявленный риск
Выявление рисков	Процедуры управления рисками не обеспечивают полноту выявления рисков
Оценка рисков	Процесс оценки рисков не позволяет своевременно и с необходимой точностью оценить влияние рисков на достижение целей организации. Система документирования рисков по направлениям деятельности организации не унифицирована
Реагирование на риски	Процесс реагирования на риски недостаточно увязан с бюджетным процессом и, как следствие, не позволяет снижать риски до приемлемого уровня
Мониторинг рисков	Отсутствует текущий контроль системы управления риском по основным показателям ее эффективности. Периодический мониторинг СУФР не проводится или проводится нерегулярно
СУФР дочерних предприятий	Отсутствует единая система управления финансовыми рисками организации и дочерних предприятий

Рассмотрим основные предложения по совершенствованию процесса оценки СУФР, актуальные, на наш взгляд, для многих российских организаций.

1. Оптимизация перечня контрольных процедур. На стадии становления системы управления финансовыми рисками применяется сокращенный перечень контрольных процедур в рамках СУФР, который в дальнейшем, по мере развития управления рисками на предприятии, будет дополняться, актуализироваться.
2. Разработка и реализация процедур доведения информации по СУФР до ключевых сотрудников организации. Данное мероприятие позволит поднять мотивацию работников по выявлению и реагированию на риски. Возможно введение премирования тех сотрудников, чьи активные действия по выявлению рисков на местах позволили вовремя предупредить последствия рискованной ситуации.
3. Организация текущего мониторинга финансовых рисков. Отсутствие данной системы может привести к существенным убыткам. Для организации текущей (ежемесячной, ежеквартальной) переоценки существующих рисков необходимо назначить риск-менеджера с непосредственным подчинением руководителю организации.
4. Изменение порядка назначения ответственных за документальное отражение рисков. Как правило, в организациях ответственность за идентификацию и документирование рисков закрепляется за владельцами соответствующих бизнес-процессов. При наличии межфункциональных рисков ответственным за их документальное отражение признается тот владелец, который идентифицировал риск. Это может отрицательно влиять на выявление рисков на стыке процессов. Более правильным представляется документирование рисков подразделениями в рамках закрепленных бизнес-процессов. Это позволит положительно мотивировать персонал в целях выявления рисков в организации.
5. Унификация регламентов по управлению различными видами рисков. В различных отраслях, как правило, наиболее развиты отдельные подсистемы управления рисками, опыт функционирования которых целесообразно и возможно, на наш взгляд, использовать для развития СУФР. К примеру, в нефтедобыче наиболее развиты и успешно работают подсистемы управления промышленными рисками. Целесообразно использовать опыт по управлению промышленными рисками при разработке регламентов и органи-

зации работы с финансовыми рисками, унифицировать регламенты по управлению рисками. Это объективно необходимо ввиду финансовых последствий промышленных рисков.

6. Создание перечня внутренних и внешних источников информации о рисках.

С целью информационного обеспечения оперативного мониторинга СУФР необходима разработка и поддержка в актуальном состоянии процедур сбора, документирования и доведения до ответственных сотрудников внутренних и внешних источников информации о рисках.

**7. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУФР**

С развитием информационных систем управления, а также программных методов организации внутреннего документооборота повышается интерес к количественным методам оценки эффективности систем управления финансовыми рисками.

В литературе появляются различные подходы к математической оценке систем управления. Следует отметить, что они, как и качественные методы, отличаются прежде всего детализацией факторов, влияющих на эффективность системы управления финансовыми рисками компании.

Рассмотрим метод оценки системы контроля, предложенный Р. Доджем [19]. Этот метод позволяет совместить предварительные субъективные оценки с полученными результатами, повысить эффективность разработанных контрольных процедур.

В данном методе под риском контроля понимается результат действия двух факторов:

- риск того, что будут иметь место существенные отклонения ( $P_{\text{существ. отклон.}}$ );
- риск того, что некоторые имевшие место существенные отклонения останутся необнаруженными после завершения контрольных процедур ( $P_{\text{необнаруж.}}$ ).

Адаптируя предложенную Р. Доджем модель для оценки эффективности управления рисками, заметим, что риск, возникающий при функционировании СУФР, также является результатом двух вышеописанных факторов. А под эффективностью СУФР можно понимать минимизированный риск СУФР, который позволяет компании достигнуть поставленных целей и придерживаться принятой стратегии.

Таким образом, совокупный риск СУФР  $P_{\text{суфр}}$  можно рассчитать, используя формулу (1):

$$P_{\text{суфр}} = P_{\text{существ. отклон}} * P_{\text{необнаруж.}} \quad (1)$$

Данная модель позволяет получить критерий, который описывает риск-аппетит предприятия при составлении плана проверки СУФР. Если выделять составляющие двух рассмотренных риск-факторов, то данный подход позволит нам определять допустимые риски по каждому элементу процесса управления финансовыми рисками, при заданном уровне риска в целом по процессу контроля. Преимущество этой модели в том, что она усиливает внимание к восприимчивым сферам при составлении плана проверки и определении контрольных процедур. Основным недостатком подхода Р. Доджа является то, что этот метод не позволяет получить количественное выражение эффективности СУФР.

Следует отметить, что наиболее актуальными в настоящий момент являются те модели, которые, основываясь на результатах качественного анализа, позволяют математически оценивать эффективность системы управления финансовыми рисками.

В качестве одного из методов количественной оценки эффективности СУФР мы предлагаем использовать подход, который строится на анализе  $NPV$  в целом по всем проектам общества, учитывая его изменение в зависимости от функционирования СУФР.

В процессе реализации проекта компания сталкивается с множеством финансовых угроз. Все риски можно подразделить на систематические и несистематические. Под несистематическими рисками понимаются те риски, влияние которых компания может самостоятельно уменьшать, внедряя более эффективную систему управления.

Рассмотрим этапы оценки СУФР, базирующиеся на анализе  $NPV$ .

**Этап 1**

Для несистематических рисков проводится следующий анализ:

- изначально рассчитываем финансовые риски проекта в условиях отсутствия СУФР в компании  $P_i$ ;
- рассчитываем изменившееся значение каждого вида финансового риска  $P_i'$  после внедрения СУФР, которая позволяет снижать риски проектов, то есть  $P_i > P_i'$ ;
- производим расчет изначального и конечного риска проекта с учетом весовых коэффициентов, используя формулу (2):

$$P = P_1 * K_1 + P_2 * K_2 + P_3 * K_3 + P_4 * K_4;$$

$$P' = P_1' * K_1 + P_2' * K_2 + P_3' * K_3 + P_4' * K_4, \quad (2)$$

где  $K_1, K_2, K_3, K_4$  – весовые коэффициенты. Содержание составляющих формулы, а также общая структура оценки несистематических рисков приведены в табл. 5.

Таблица 5

**ОБЩАЯ СТРУКТУРА ОЦЕНКИ НЕСИСТЕМАТИЧЕСКИХ РИСКОВ**

Вид финансового риска проекта	Оценка риска проекта при отсутствии СУФР	Применяемые контрольные процедуры	Оценка риска проекта при использовании СУФР	Условие эффективности процедур
Риски ликвидности	$P_1$	Процедура 1.1. Процедура 1.2.	$P_1'$	$P_i > P_i'$
Риски снижения доходности	$P_2$	Процедура 2.1. Процедура 2.2.	$P_2'$	
Риски упущенной выгоды	$P_3$	Процедура 3.1. Процедура 3.2.	$P_3'$	
Риски прямых финансовых потерь	$P_4$	Процедура 4.1. Процедура 4.2.	$P_4'$	
Финансовый риск по проекту в целом	$P$	-	$P'$	

**Этап 2**

Эксперты оценивают систематические риски ( $P_{\text{суст}}$ ), которые формируют среду функционирования проекта и не поддаются управлению со стороны компании. Принято считать, что систематические риски определяются множеством факторов, включая макроэкономические, правовые и политические, все они в той или иной мере влияют на реализацию рассматриваемого проекта. Следует отметить, что в условиях кризиса недооценка систематических рисков может привести к невозможности завершения проекта.

### Этап 3

Согласно предложенному подходу к определению рисков, следующим шагом является определение общего финансового риска проекта  $r$ . Общий риск складывается из суммы несистематического финансового риска и систематического финансового риска. Можно предложить следующую формулу для определения общего финансового риска:

$$r = K_p * P + K_{r_{суст}} * P_{суст};$$

$$r' = K_p * P' + K_{r_{суст}} * P_{суст}, \quad (3)$$

где

$P$  – начальный несистематический риск проекта;

$P'$  – конечный несистематический риск проекта;

$K_p$  – удельный вес несистематического риска проекта;

$K_{r_{суст}}$  – удельный вес систематического риска проекта;

$P_{суст}$  – систематический риск проекта;

$r$  – изначальный общий финансовый риск проекта;

$r'$  – конечный общий финансовый риск проекта.

### Этап 4

Модернизируем для наших целей расчет чистой приведенной стоимости проекта  $NPV$ . Общая формула для его расчета выглядит следующим образом [24, с. 41]:

$$NPV = -I + \sum ((CF_i) / (1 + d)^i), \quad (4)$$

где

$NPV$  – чистая приведенная стоимость;

$I$  – объем инвестиций в проект;

$CF_i$  – значение возможных потоков денежных поступлений;

$d$  – ставка дисконтирования.

Расчет  $NPV$  присутствует в любом инвестиционном проекте, данный процесс во многом автоматизирован. Однако до сих пор неразрешенным вопросом является учет факторов риска при дисконтировании.

### Этап 5

На следующем этапе предлагаем произвести расчет двух ставок дисконтирования: первую с учетом риска проекта при отсутствии СУФР, вторую – с учетом того, что СУФР внедрена и функционирует. Для расчета ставки дисконтирования используем модель CAPM (capital assets pricing model), которая применяется на рынке ценных бумаг. Согласно CAPM, ставка дисконтирования  $d$  рассчитывается по следующей формуле:

$$d = R_f + \beta * (R_m - R_f), \quad (5)$$

где

$R_f$  – безрисковая ставка дохода;

$\beta$  – коэффициент, определяющий изменение цены на акции компании по сравнению с изменением цен на акции по всем компаниям данного сегмента рынка – коэффициент риска;

$(R_m - R_f)$  – премия за рыночный риск;

$R_m$  – среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке.

Следует отметить, что рассматриваемый коэффициент  $\beta$  является мерой риска, и если допустить, что полученный результат качественного анализа риска отражает основные риски проекта, то можно предложить следующий расчет коэффициента  $\beta$ , пользуясь формулой (6):

$$\beta = r / 100 + 1;$$

$$\beta' = r' / 100 + 1, \quad (6)$$

где

$r$  – общий риск проекта, полученный в результате анализа.

### Этап 6

Произведем расчет двух чистых приведенных стоимостей с учетом и без учета СУФР, пользуясь следующими формулами (7):

$$NPV = -I + \sum ((CF_i) / (1 + d)^i);$$

$$NPV' = -I + \sum ((CF_i) / (1 + d')^i). \quad (7)$$

### Этап 7

Найдем эффективность внедрения системы управления финансовыми рисками как разницу между потоками  $NPV'$  и  $NPV$ , для этого используем формулу (8):

$$СУФР_{эффект} = NPV' - NPV. \quad (8)$$

Одним из направлений развития подходов к оценке систем управления финансовыми рисками видится создание единой модели, которая бы увязала как качественные, так и количественные подходы так, чтобы результаты качественной оценки становились базой для расчета разнообразных количественных показателей эффективности.

## 8. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Эффективность СУФР напрямую зависит от четкого разграничения полномочий и ответственности должностных лиц за выполнение отдельных операций по управлению рисками на каждом уровне управления. Просветские подходы, когда управление финансовыми рисками осуществляется обособленной службой, если и применимы, то только к группе малых и средних предприятий. Такой подход не позволяет добиться эффективных результатов на крупных предприятиях в силу следующих его недостатков:

- перегрузка специализированного подразделения;
- закрытость большей части информации по СУФР для менеджмента и ключевых сотрудников, не вовлеченных в процесс управления финансовыми рисками;
- разработка целей СУФР на уровне подразделения, которая не позволяет в полной мере учесть весь комплекс целей организации.

Именно поэтому в настоящее время предприятия все чаще используют системный подход к организации СУФР, который позволяет решить указанные проблемы.

Следует отметить, что основные, стратегически-важные элементы и направления развития СУФР необходимо определять собственникам предприятия. К ним можно отнести:

- философию организации;
- базовые стандарты в области управления рисками;
- уровень делегирования полномочий.

Что же касается остальных аспектов работы СУФР, то при их разработке и использовании целесообразна совместная деятельность владельцев предприятия (акционеров) и наемного руководителя (топ-менеджера).

Одним из основных участников работ по управлению рисками в процессной структуре управления организацией выступают владельцы бизнес-процессов. Владелец процесса (process owner) должен знать свой процесс, отвечать за его ход и результат в целом, измерять и совершенствовать эффективность процесса и выполнять ряд основных функций:

- контроль управления рисками процесса, его ходом и результатом;
- измерение эффективности процесса;
- усовершенствование бизнес-процесса.

Высшее руководство, руководители подразделений и сотрудники компании, являющиеся владельцами бизнес-процессов, несут ответственность за разработку, внедрение и эффективность системы внутреннего контроля, включая разработку и внедрение процедур контроля на соответствующем бизнес-процессе, а руководители подразделений и рядовые сотрудники – за исполнение контрольных процедур.

В крупных компаниях независимо от организационной структуры управления функция независимой оценки эффективности СВК, включая процедуры контроля в рамках СУФР, возлагаются на службу внутреннего аудита, которая организует работу в соответствии с положением о работе подразделения и другими регламентирующими ее работу нормативно-регламентными документами: положение о порядке проведения проверок отделом внутреннего контроля и аудита, регламенты по оценке эффективности систем контроля и управления рисками и др.

В рамках оценки эффективности корпоративного контроля в части СУФР, на службу внутреннего аудита целесообразно возложить выполнение следующих работ:

- независимое тестирование процедур контроля корпоративного уровня в рамках СУФР;
- анализ выявленных в ходе тестирования недостатков и формирование рекомендаций по их устранению;
- мониторинг внедрения рекомендаций по устранению выявленных недостатков СУФР, включая:
  - формирование и поддержание в актуальном состоянии базы данных о внедрении аудиторских рекомендаций по результатам тестирования СУФР,
  - формирование и выполнение графика проведения мониторинга внедрения аудиторских рекомендаций;
  - контроль представления в службу внутреннего аудита отчетов владельцев бизнес-процессов о ходе работ по внедрению аудиторских рекомендаций;
  - информирование руководителя организации о всех случаях принятия решения владельцами бизнес-процессов об отказе от внедрения аудиторских рекомендаций и взятии рисков на себя;
  - подготовку ежеквартальных отчетов для руководства о результатах деятельности владельцев бизнес-процессов (руководителей объектов аудита) по внедрению рекомендаций;
- регулярное информирование (предоставление отчетов) руководству организации о выявленных в ходе тестирования и проведения аудиторских проверок недостатках СУФР;
- организация разработки регламентирующих документов по совершенствованию методологической базы контроля и внутреннего аудита в организации для повышения эффективности корпоративного контроля в рамках СУФР.

Системы управления финансовыми рисками во многих коммерческих организациях в настоящее время находятся в стадии формирования. В связи с важным значением СУФР для функционирования коммерческих организаций необходимо на основе зарубежного опыта и современных отечественных разработок создать единой методологии, которая помогла бы российским предприятиям в создании эффективных систем управления финансовыми рисками.

## Литература

1. О Центральном банке РФ (Банке России) [Электронный ресурс] : федер. закон от 10 июля 2002 г. №86-ФЗ. Доступ

из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» / ЗАО «ТелекомПлюс». - Пермь, 2010.

2. О методических рекомендациях «О порядке составления и представления кредитными организациями финансовой отчетности [Электронный ресурс] : письмо ЦБ РФ от 10 февр. 2006 г. №19-т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» / ЗАО «ТелекомПлюс». – Пермь, 2010.
3. Об утверждении положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг [Электронный ресурс] : приказ Федеральной службы по финансовым рынкам от 16 марта 2005 г. №05-5/пз-н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. АКП Косалтинг [Электронный ресурс] : юридическая компания ; независимый проект. – Режим доступа : <http://www.akpconsulting.ru>
5. Блауберг И.В. Становление и сущность системного подхода [Текст] / И.В. Блауберг, В.Г. Юдин. – М. : Наука, 1973.
6. Большой экономический словарь [Текст] / под ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Ин-т новой экономики, 2002.
7. Вашакмаждзе Т. Как финансовому директору управлять рисками [Текст] / Т. Вашакмаждзе, А. Гребенюк // Финансовый директор. – 2007. – №7-8.
8. Википедия [Электронный ресурс] : свободная энциклопедия; независимый проект. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org>.
9. Внутренний контроль : интегрированный подход [Текст] : доклад / COSO ; подготовлен Комитетом спонсорских организаций Комиссии Треадэуза. – 2004.
10. Горев И.Л. Методологические аспекты управления банковскими рисками [Текст] / И.Л. Горев // Финансовый менеджмент. – 2001. – №1. – С. 5-10.
11. Дубова Д. Повышение эффективности управления предприятием [Текст] / Д. Дубова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №4.
12. Дубовицкая Е. Риски корпоративного управления [Текст] / Е. Дубовицкая // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №12.
13. Ильин В.В. Системный подход к оценке финансовых рисков [Текст] / В.В. Ильин, Н.А. Сердюков // Финансы. – 2008. – №1.
14. Институт внутренних аудиторов [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа : <http://www.iaa-ru.ru>.
15. Компьютерные информационные системы [Электронный ресурс] : независимый проект. – Режим доступа : <http://www.cis2000.ru>.
16. Муллахметов Х.Ш. Оценка эффективности систем контроля [Текст] / Х.Ш. Муллахметов // Управление риском. – 2008. – №2. – С. 2-8.
17. Неретина Е.А. Организация интегрированного риск-менеджмента на промышленном предприятии [Текст] / Е.А. Неретина, И.И. Можанова // Управление риском. – 2008. – №4.
18. Нерсисян Т.Я. Управление риском в системе управления предприятием [Текст] / Т.Я. Нерсисян // Управление риском. – 2007. – №2.
19. Рой Д. Краткое руководство по стандартам и норма аудита : пер. с англ. [Текст] / Додж Рой // Аудит: теория и практика. – 2002. – 224 с.
20. Садовский В.Н. Основания общей теории систем: логико-методологический анализ [Текст] / В.Н. Садовский. – М. : Наука, 1974. – 278 с.
21. Садовский В.Н. Система [Текст] / В.Н. Садовский // Философский энциклопедический словарь. – М., 1983. – С. 610-611.
22. Синев Д.М. Система рисков различных отраслей экономики [Текст] / Д.М. Синев // Экономика и управление. – 2009. – №3.
23. Финансовые инструменты бизнеса [Электронный ресурс] : независимый проект. – Режим доступа : <http://www.fintools.ru>
24. Хасанов Р.Х. Оценка рисков инвестиционных проектов [Текст] / Р.Х. Хасанов // Управление рисками. – 2008. – №2.

25. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски [Текст] – А.С. Шапкин. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2005.
26. Bigcharts [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bigcharts.com>.
27. Colbert Janet L., Bowen Paul L. Comparison of Internal Controls : COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // IS Audit and Control Journal. 1996. №4. С. 26-35.
28. Committee of sponsoring organizations of the treadway commission [Электронный ресурс] официальный сайт. – Режим доступа : <http://www.coso.org>
29. Purshaver L., Eccles R.G. In pursuit of the upside : Opportunity in risk management // PW Review. dec. 1996.
30. Seroncs [Электронный ресурс] : независимый проект. – Режим доступа : <http://www.iso-sercons.ru>.

### Ключевые слова

Управление рисками; внутренний аудит; модель COSO ERM; финансовые риски; корпоративные риски; качественная оценка рисков; количественная оценка рисков; риски; оценка рисков; компоненты управления рисками; методы оценки рисков; подходы к оценке рисков.

*Кутергина Галина Васильевна*

*Модорский Александр Владимирович*

### РЕЦЕНЗИЯ

Рецензируемая статья посвящена актуальной проблеме анализа и обобщения существующих подходов к определению понятия, классификации, построению и оценке эффективности систем управления финансовыми рисками коммерческой организации (СУФР). Многочисленные публикации по проблемам управления рисками главным образом посвящены анализу понятия и классификаций рисков, методов оценки отдельных видов рисков (экологических, промышленных и т.д.). Остается на невысоком уровне изученной и разработанной методология оценки эффективности системы управления рисками в целом, как элемента системы управления организацией.

В этой связи представляет научный и практический интерес предлагаемые авторами: системный подход к анализу эффективности СУФР, рассмотрение ее как подсистемы управления рисками в тесной взаимосвязи с системой внутреннего контроля организации, методы оценки эффективности на базе единой методологии тестирования (оценки) эффективности процедур корпоративного контроля. Наиболее детально в статье изложены методы детализированной качественной и количественной оценки СУФР.

Необходимо отметить, что несистематический анализ подходов к отдельной группе рисков представляется не совсем обоснованным. Рассматриваемые проблемы построения и оценки системы управления рисками носят универсальный характер и, возможно, более правильно было бы рассматривать проблему в целом, не ограничиваясь какой-либо одной группой рисков, в частности финансовых рисков, хотя это и не умаляет значимость выполненного авторами исследования.

Практическая значимость рецензируемой работы подтверждается результатами апробации предлагаемой методики на одном из промышленных предприятий Пермского края. Выводы и предложения авторов представляются достаточно обоснованными и подкреплены результатами анализа отечественной и зарубежной теории и практики решения рассматриваемой проблемы.

Считаю, что рецензируемая статья Г.В. Кутергиной и А.В. Модорского содержит элементы научной новизны. Обобщенный научно-практический материал может быть интересен для широкого круга читателей и специалистов, что дает основание рекомендовать ее к публикации.

*Малышев Ю.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономической теории и отраслевых рынков Пермского государственного университета*

## 3.8. EVALUATION OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT SYSTEMS IN BUSINESS ENTERPRISE

G.V. Kutergina, Candidate of Economics,

Associate Professor in the Department of Finance,  
Credit and Exchange;

A.V. Modorsky, Student in the Department of Finance,  
Credit and Exchange

*Perm State University*

The article treats the concept of financial risks and their classifications, different kind of approach to the construction and evaluation of the financial risk management systems efficiency. The systematic approach to the evaluation of financial risk management systems efficiency is considered to be in a close connection with the system of internal control as a part of the risk management system. Evaluation of the financial risk management systems efficiency is organized together with unified methodology in the evaluation of the internal control system efficiency. The article also considers different methods of qualitative and quantitative evaluation of the financial risk management systems efficiency.

### Literature

1. Federal law №86-FZ from July 07, 2002 «On the Central Bank of Russia (Bank of Russia)»
2. Letter from the Central Bank of Russian Federation №19-t from February 10, 2006 «On the Order of Making and Producing of Financial Statement by Landing Agencies»
3. Order of the Federal Financial Markets Service №05-5/pz-n from March 15, 2005 «On the Confirmation of the Regulations of the Information Disclosure by the Emissive Securities Issuers» by SWS «Consultant plus», by JSC «Telecomplus».
4. I.V. Blayberg, V.G. Udin. Becoming and essence of the system approach, Moscow. : science, 1973. p. 612- 614.
5. Big economic dictionary / by A.N. Azriliian – 5<sup>th</sup> edition – M.: Institution of the new economic, 2002. p. 898
6. T. Vashkalmazhdze, A. Grebenuk. «How a Company Secretary Should Manage the Risk.» *Finansovy Director*. №7-8. (2007) p. 20.
7. Wikipedia the Free Encyclopedia <http://ru.wikipedia.org>
8. I.L. Gorev. «Methodological Aspects of Bank Risk Management». *Finansovy Menedzhment*. №1. (2001) pp.5-10.
9. R. Dodge. The Concise Guide to Auditing Standards and Guidelines, edited and translated by SIRIN (Moscow, 2002) p. 224.
10. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal control – Integrated Framework, 1992; Enterprise Risk Management – Integrated Framework // Методология II Committee of Sponsoring Organizations (COSO), 2004.; Janet L. Colbert, Ph.D., CPA, CIA, и Paul L. Bowen, Ph.D., CPA. «Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78 // IS Audit and Control Journal. 1996. №4. С. 26-35.
11. D. Dubova. «Higher Management Efficiency.» *Problemy teorii Praktiki Upravleniya*. №4 (2007) p. 63.
12. Dubovitskaya E. «Corporate Management Risks.» *Problemy teorii i Praktiki Upravleniya*. №12 (2007) p. 84.
13. V.V. Ilyin, N.A. Serdukov. «System Approach to The Financial Risk Evaluation.» *Financy* №1 (2008) p. 68.
14. Institution of Internal Auditors <http://www.iaa-ru.ru>
15. Computer Information Systems <http://www.cis2000.ru>
16. H.S. Mullahmetov. «Evaluation of The Control System Efficiency.» *Upravlenie Riskom*. №2 (2008) pp. 2-8.
17. E.A. Neretina, I.I. Mozhanova. «Organization of Integrated Risk Management in Business.» *Upravlenie Riskom* №4 (2008) p. 55.

18. Nersisyan T.Y. «Risk Management in the Operation of Business System.» Upravlenie Riskom №2 (2007) p. 19.
19. V.N. Sadovsky. «System.» Philosophical Encyclopedia (Moscow, 1983). pp. 610-611.
20. D.M. Sinev. «System of Risks in Different Economic Sectors.» Ekonomika i Upravleniye. №3 (2009) p. 104.
21. Financial Instruments of Business <http://www.ifa-ru.ru>
22. R.K. Khasanov. Investment Projects Risk Assessment.» Upravlenie Riskami. №2 (2008) p. 41.
23. A.S. Shapkin. Economic and financial Risk. 3<sup>rd</sup> edition (Moscow: Dashkov I.K, 2005) pp. 11-13.
24. Law Firm AKP Konsalting <http://www.akpconsulting.ru>
25. Bigcharts <http://www.bigcharts.com>
26. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission <http://www.coso.org>
27. Purshaver L., Eccles R.G. In pursuit of the upside : Opportunity in Risk management // PW Review, dec. 1996.
28. Seroncs <http://www.iso-sercons.ru>

### Keywords

Risk management; internal audit; model COSO ERM; financial risk; corporate risk; qualitative risk assessment; quantitative risk assessment; risk; risk assessment (evaluation); risk management components; methods of risk assessment; approach to the risk assessment.