Минобрнауки России
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Сыктывкарский государственный университет
имени Питирима Сорокина»

(ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина»)

А.П. Шихвердиев, Н.А. Михальченкова, Е.И. Еремеев, С.П. Болотов

Оценка и страхование рисков хозяйствующих субъектов

Текстовое научное электронное издание на компакт-диске

Сыктывкар
Издательство СГУ имени Питирима Сорокина
2016

© Шихвердиев А.П., Михальченкова Н.А., Еремеев Е.И., Болотов С.П., 2016
© ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина», 2016
© Оформление. Издательство СГУ им. Питирима Сорокина, 2016

ISBN 978-5-87661-432-2

Титул Об издании Производственно-технические сведения Содержание

УДК 338.054
ББК 65/29
Ш65

Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за организацией-разработчиком.
Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.

Издается по постановлению научно-технического совета
ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина»

Рецензент:

К.В. Павлов – д. э. н., профессор, зав. кафедрой экономики Камского института гуманитарных и инженерных технологий, Заслуженный деятель науки Удмуртской Республики

Шихвердиев, А.П., Михальченкова, Н.А., Еремеев, Е.И., Болотов, С.П.

Ш65 Оценка и страхование рисков хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс] : монография : текстовое научное электронное издание на компакт-диске / А.П. Шихвердиев, Н.А. Михальченкова, Е.И. Еремеев, С.П. Болотов ; Федер. гос. бюдж. образоват. учреждение высш. образования «Сыктыв. гос. ун-т им. Питирима Сорокина». – Электрон. текстовые дан. (2,0 Мб) – Сыктывкар : Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2016. – 1 опт. компакт-диск (CD-ROM). – Систем. требования: ПК не ниже класса Pentium III ; 256 Мб RAM ; не менее 1,5 Гб на винчестере ; Windows XP с пакетом обновления 2 (SP2) ; Microsoft Office 2003 и выше ; видеокарта с памятью не менее 32 Мб ; экран с разрешением не менее 1024 × 768 точек ; 4-скоростной дисковод (CD-ROM) и выше ; мышь. – Загл. с титул. экрана. ISBN 978-5-87661-432-2

В монографии рассматриваются теоретические основы управления предпринимательскими рисками, практические аспекты внутреннего контроля и управление рисками в системе корпоративного управления, международная практика ведения внутреннего контроля и управление рисками в компаниях. Отражены результаты исследования практики управления рисками на предприятиях Республики Коми.

Предназначено для руководителей, предпринимателей, экономистов, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений, изучающих проблемы управления, права и экономики.

УДК 338.054
ББК 65/29

Содержание

Введение 4

1. Теоретические аспекты управления риском 6
   1.1. Сущность, содержание и классификация рисков 6
   1.2. Способы оценки степени риска 14
   1.3. Российский и зарубежный опыт управления рисками 17
   1.4. Приемы и методы управления риском 23
   1.5. Процесс управления рисками на предприятии 26

2. Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления 30
   2.1. Международная практика ведения внутреннего контроля и управления рисками 41
   2.2. Положение об управлении рисками и внутреннем контроле в компании 51
   2.3. Программа управления рисками на примере акционерной компании лесопромышленного комплекса 71

3. Анализ практики управления рисками в компаниях Республики Коми 76

Список использованной литературы 93

Введение

Риск, являясь неотделимой частью экономической, политической, социальной жизни общества, неизбежно сопровождает все сферы деятельности и направления любой организации, которая функционирует в условиях рынка. В связи с этим главным и непременным критерием нормальной дееспособности современного предприятия является умение высшего руководства, опираясь на строго научную основу, прогнозировать, проводить профилактику, рационально контролировать и эффективно управлять рисками. Риск связан с управлением и напрямую зависит от эффективности, обоснованности и своевременности управленческих решений.

На Западе, даже в относительно стабильных экономических условиях, субъекты хозяйствования уделяют пристальное внимание вопросам управления рисками. В российской экономике, где факторы экономической нестабильности и без того усложняют эффективное управление предприятиями, проблемам анализа и управления комплексом рисков, возникающих в процессе экономической деятельности, уделяется явно недостаточное внимание.

До недавнего времени подобный подход доминировал не только на предприятиях реального сектора экономики, но и в финансово-кредитных организациях. Пристальное внимание вопросу управления рисками стало уделяться только после финансового кризиса, который отчетливо обозначил всю остроту данной проблемы в России.

Понятие «риск» известно с давних времен. В отечественной экономике исследование вопросов теории риска было в определенной степени востребовано лишь до конца 20-х годов XX века. В дальнейшем усиливалась роль командно-административных методов управления. Все это в соединении с устранением рыночной мотивации экономики привело к отрицанию проблемы хозяйственного и социального риска. Отдельные же разработки по вопросам производственных, хозяйственных рисков не могли претендовать на право считаться научным направлением.

Анализ опубликованных работ свидетельствует о том, что проблема управления рисками предприятия в той или иной степени получила отражение в сравнительно небольшом количестве научных трудов.

Среди теоретиков, внесших реальный вклад в развитие теории риска, можно выделить таких ученых, как А. П. Альгин, Дж. М. Кейнс, А. Маршалл, О. Моргенштейн, Ф. Найт, Дж. Нейман, Б. А. Райзберг, В. В. Черкасов.

А. Маршаллом одним из первых были рассмотрены проблемы возникновения экономических рисков, его труды положили начало неоклассической теории риска. Дж. М. Кейнс ввел в науку понятие «склонность к риску», характеризуя инвестиционные и предпринимательские риски.

В работе Ф. Найта «Риск, неопределенность и прибыль» впервые была высказана мысль о риске как количественной мере неопределенности. В трудах О. Моргенштейна и Дж. Неймана также были разработаны вопросы теории риска, отражающие взаимосвязь понятий «неопределенность» и «риск» [19].

Управление рисками на предприятии взаимосвязано с понятием «риск-менеджмент».

Риском можно и необходимо управлять, то есть использовать определенные меры, позволяющие максимально прогнозировать наступление рискового события и применять соответствующие мероприятия к снижению степени риска.

В настоящее время среди промышленно развитых стран получили распространение два методологических подхода к управлению рисками на предприятии. При старом подходе руководители большинства организаций традиционно считают риск-менеджмент специализированной и обоснованной деятельностью, это касается управления страховыми и валютными рисками. Новый же подход заключается в ориентировании всего состава служащих и менеджеров на риск-менеджмент. В России же традиционно используется старый подход к управлению рисками на предприятии, что существенно препятствует развитию компаний в целом [1, с. 14].

Предприятие, стремящееся занять ведущее место на рынке и желающее получать максимум прибыли, не может остаться в стороне от изменений, новых взглядов и подходов к управлению рисками. В результате этого необходимо рассмотреть все риски, как внутренние, так и внешние, которые могут помешать организации достичь целей.

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать **цель** монографии: это анализ системы управления рисками в компании и разработка механизмов повышения эффективности управления рисками предприятия в современных условиях рынка.

1. Теоретические аспекты управления риском

1.1. Сущность, содержание и классификация рисков

Существует большое разнообразие мнений по поводу понятий определения, сущности и природы риска. Это связано с многоаспектностью этого явления, недостаточным использованием в реальной деятельности, игнорированием в существующем законодательстве. Рассмотрим два понятия, которые дополняют друг друга и охватывают общее содержание риска.

Первое заключается в том, что риск определяют как вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности [20, с. 45]. Следовательно, риск относится к возможности наступления какого-либо неблагоприятного события, неудачи, опасности.

Второе определение риска сопряжено с понятием «ситуация риска».

Ситуацией вообще называется сочетание, совокупность различных обстоятельств и условий, создающих определенную обстановку для того или иного вида деятельности. Обстановка может способствовать или препятствовать осуществлению данного действия.

При ситуации риска существует возможность количественно и качественно определять степень вероятности того или иного варианта и ей сопутствуют три условия:

- наличие неопределенности;
- необходимость выбора альтернативы (включая отказ от выбора);
- возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.

Ситуация риска качественно отличается от ситуации неопределенности. При ситуации неопределенности вероятность наступления результатов решений или событий в принципе неустанавливаема. Следовательно, ситуация риска является разновидностью ситуации неопределенности, т. к. в ней наступление событий вероятно и может быть определено.

По своей природе риск делят на три вида [34, с. 26]:

1. Когда в распоряжении субъекта, делающего выбор из нескольких альтернатив, есть объективные вероятности получения предполагаемого результата. Это вероятности, независящие непосредственно от данной фирмы: уровень инфляции, конкуренция, статистические исследования и т. д.

2. Когда вероятности наступления ожидаемого результата могут быть получены только на основе субъективных оценок, т. е. субъект имеет дело с субъ-

ективными вероятностями. Субъектные вероятности непосредственно характеризуют данную фирму: производственный потенциал, уровень предметной и технологической специализации, организацию труда и т. д.

3. Когда субъект в процессе выбора и реализации альтернативы располагает как объективными, так и субъективными вероятностями.

Благодаря этим видоизменениям риска субъект делает выбор и стремится реализовать его. В результате этого риск существует как на стадии выбора решения, так и на стадии его реализации.

Исходя из этих условий, получаем второе определение риска.

Риск – это действие (деяние, поступок), выполняемое в условиях выбора (в ситуации выбора в надежде на счастливый исход), когда в случае неудачи существует возможность (степень опасности) оказаться в худшем положении, чем до выбора (чем в случае несовершения этого действия) [28, с. 35].

Более полно риск определяют как деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

Из последнего определения можно выделить основные элементы, которые будут составлять сущность понятия «риск».

1. Возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива (отклонения как отрицательного, так и положительного свойства).

2. Вероятность достижения желаемого результата.

3. Отсутствие уверенности в достижении поставленной цели.

4. Возможность материальных, нравственных и других потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы.

Принятие проекта, связанного с риском, предполагает выявление и сопоставление возможных потерь и доходов. Если риск не подкреплен расчетами, то он кончается преимущественно неудачей и сопровождается определенными потерями. Чтобы сладить негативные явления, связанные с риском, необходимо выявить: основные черты и источники его возникновения, наиболее важные его виды, допустимый уровень риска, методы измерения риска, методы снижения риска.

Основными чертами риска являются: противоречивость, альтернативность и неопределенность [24, с. 57].

Такая черта, как *противоречивость,* в риске приводит к столкновению объективно существующих рискованных действий с их субъективной оценкой.

Альтернативность предполагает необходимость выбора из двух или нескольких возможных вариантов решений, направлений, действий. Если возможность выбора отсутствует, то не возникает рискованной ситуации, а следовательно и риска.

Неопределенностью называется неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения). Существование риска непосредственно связано с наличием неопределенности, которая неоднородна по форме проявления и по содержанию.

По источнику возникновения риск квалифицируется как хозяйственная деятельность, связанная с личностью человека и обусловленная природными факторами.

По причине возникновения риск выступает как следствие, он вызван неопределенностью будущего.

Основными причинами неопределенности являются:

1. Спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия (землетрясения, ураганы, наводнения, засуха, мороз, гололед).

2. Случайность, когда в сходных условиях одно и то же событие происходит неодинаково в результате многих социально-экономических и технологических процессов.

3. Наличие противоборствующих тенденций, столкновение интересов. Это военные действия, межнациональные конфликты.

4. Вероятностный характер НТП. Практически невозможно определить конкретные последствия тех или иных научных открытий, технических изобретений.

5. Неполнота, недостаточность информации об объекте, процессе, явлении. Эта причина приводит к ограниченности человека в сборе и переработке информации, к постоянной изменчивости этой информации.

6. Ограниченность материальных, финансовых, трудовых и др. ресурсов при принятии и реализации решений; невозможность однозначного познания объекта при сложившихся уровне и методах научного познания; ограниченность сознательной деятельности человека, существующие различия в социально-психологических установках, оценках, поведении [19, с. 45].

На рисунке 1 изображена схема риска. Помимо самого человека на его деятельность влияют факторы I, II, III, IV, V, VI, создающие в ней ситуации неопределенности и риска. Действия и решения человека могут повлиять как в лучшую сторону на результаты деятельности, так и в худшую, разрядить ситуацию неопределенности, изменить цель проекта. Риск существует как на этапе выбора действий (принятия решений), так и на этапе реализации проекта.

Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией рисков [20, с. 54].

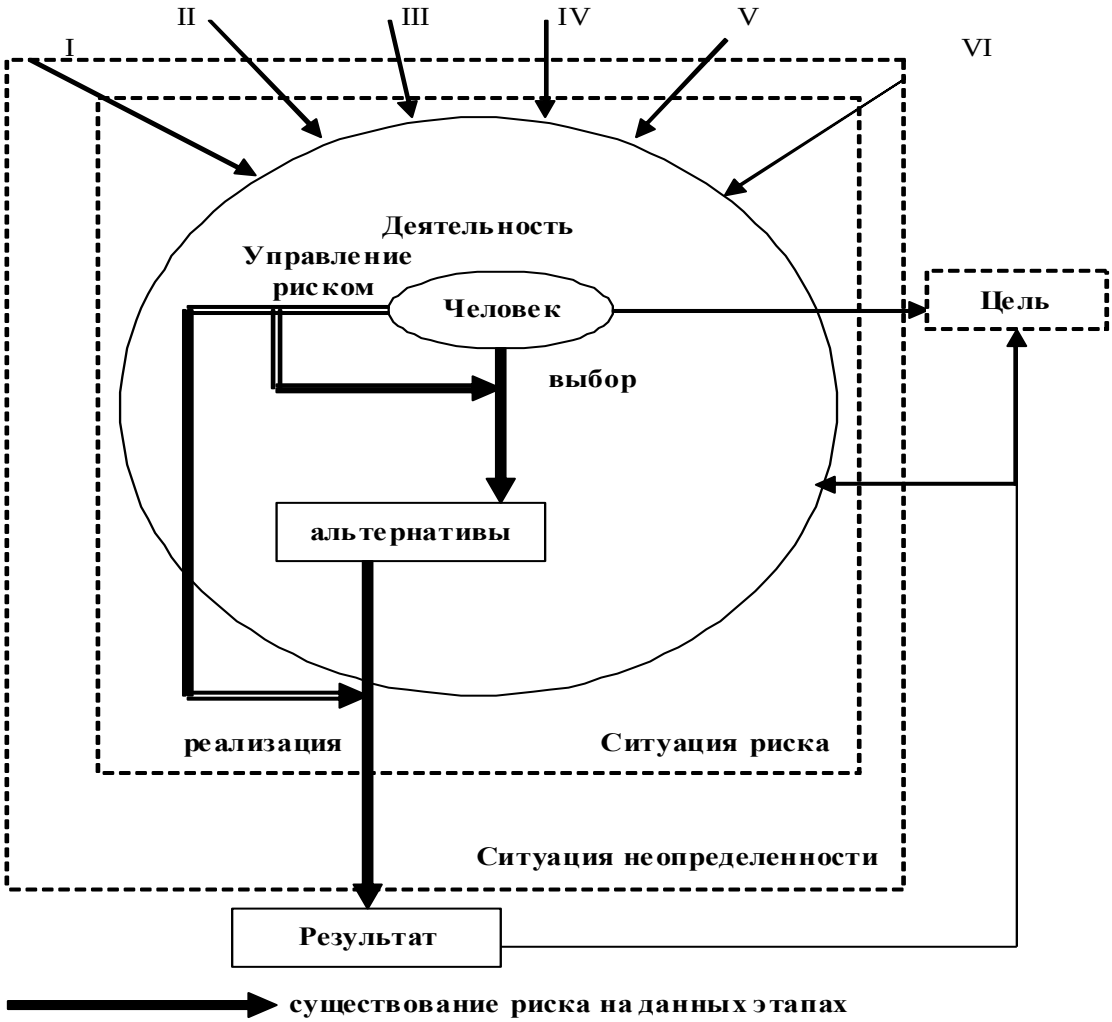

Рис. 1. Существование риска на этапах человеческой деятельности

В экономической литературе нет стройной системы классификации хозяйственных рисков. Существует множество подходов и попыток классифицировать риски. Определенный интерес представляет классификация рисков, предложенная профессорами Б. Мильнером и Ф. Лиисом. Всю совокупность рисков они подразделяют на две основные группы по сфере возникновения:

1) *внешние*, воздействующие со стороны внешней среды: политические, законодательные, природные, региональные, отраслевые, макроэкономические (инфляционные, валютные, процентные, структурные). Компания не может оказывать на них влияние, может только предвидеть и учитывать их в своей деятельности;

2) *внутренние*, формирующиеся в процессе управления предприятием: производственные (технологические, квалификационные, риск поставки, транспортные), инвестиционные (деловой риск, риск снижения доходности, селективный риск, временной риск), коммерческие (торговые риски, потеря конкурентоспособности, ценовая дискриминация, риск расчетов). Эти риски возникают в случае неэффективного менеджмента, ошибочной маркетинговой по-

литики, а также в результате внутрифирменных злоупотреблений. Основными среди внутренних рисков являются кадровые риски, связанные с профессиональным уровнем и личностными характеристиками сотрудников компании [28, с. 29].

Ниже приведенная диаграмма (рис. 2) показывает ключевые риски, возникающие в силу внутренних и внешних факторов. Риски могут быть дифференцированы по следующим категориям: стратегические, финансовые, операционные опасности [45, с. 6].

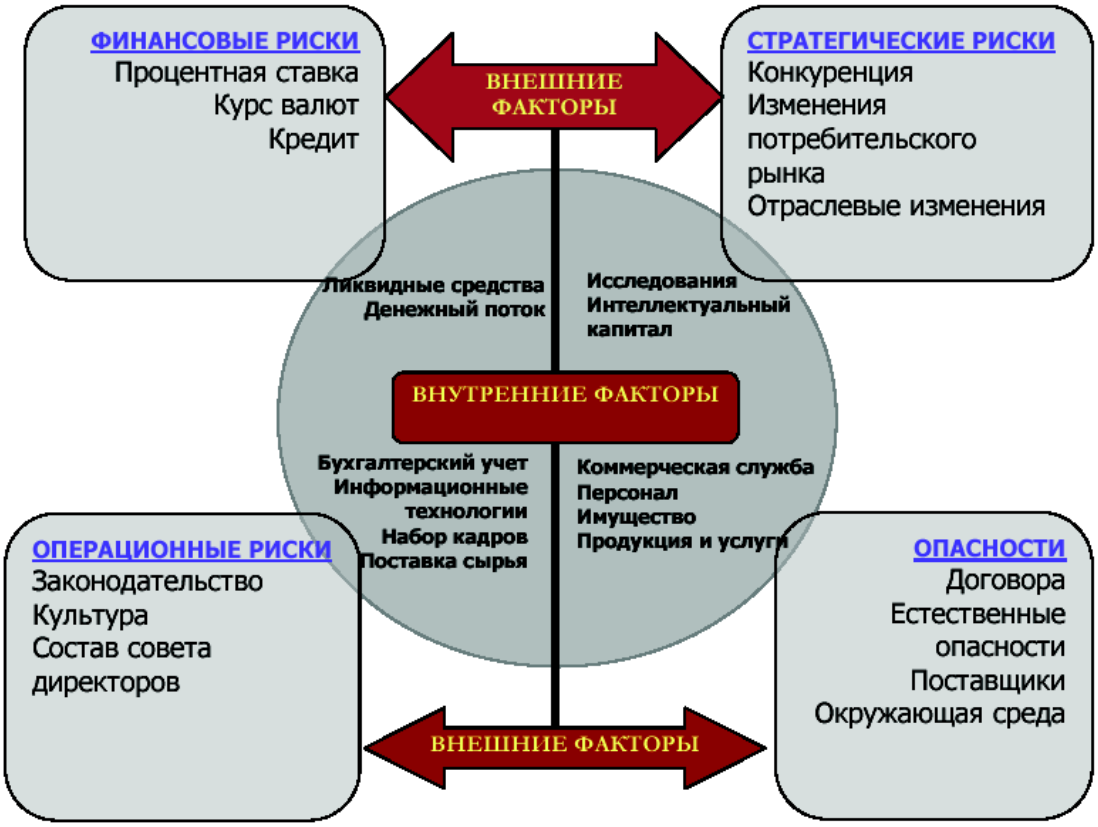

Рис. 2. Диаграмма факторов риска

Ю. Осипов различает три вида риска, связанного с предпринимательской деятельностью: инфляционный, финансовый и операционный. В свою очередь, С. Валдайцев разделяет все риски на две группы: коммерческие и технические. Существуют и другие подходы к классификации рисков, но они, как правило, повторяют рассмотренные выше [28, с. 37].

С точки зрения длительности во времени риски можно разделить на кратковременные и постоянные. К группе кратковременных относятся те риски, которые угрожают компании в течение конечного известного отрезка времени, например транспортный риск, когда убытки могут возникнуть во время перевозки груза, или риск неплатежа по конкретной сделке.

К постоянным рискам относятся те, которые непрерывно угрожают деятельности компании в данном географическом районе или в определенной отрасли экономики, например риск неплатежа в стране с несовершенной правовой системой.

Поскольку основная задача руководителя – рисковать расчетливо, не переходя ту грань, за которой возможно банкротство компании, следует выделять допустимый, критический и катастрофический риски.

Допустимый риск – это угроза «полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от коммерческой деятельности в целом».

Критический риск связан с опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида деятельности или отдельной сделки. При этом критический риск первой степени связан с угрозой получения нулевого дохода, но при возмещении произведенных предприятием материальных затрат.

Критический риск второй степени связан с возможностью потерь в размере полных издержек в результате осуществления данной коммерческой деятельности, когда вероятны потери намеченной выручки и компании придется возмещать затраты за свой счет.

Под *катастрофическим* понимается риск, который характеризуется опасностью, угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние компании. Катастрофический риск, как правило, приводит к банкротству, так как в данном случае возможна потеря не только всех вложенных в определенный вид деятельности или в конкретную сделку средств, но и имущества предприятия [14, с. 56].

По *степени правомерности* риска могут быть выделены: оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный) риски.

Все риски можно также разделить на две большие группы в соответствии с возможностью страхования: страхуемые и нестрахуемые. Компания может частично переложить риск на другие субъекты экономики, в частности обезопасить себя, осуществив определенные затраты в виде страховых взносов. Таким образом, некоторые виды риска, такие как риск гибели имущества, риск возникновения пожара, аварий и др., могут быть застрахованы [30, с. 78].

В зависимости от возможного *результата* (рискового события) риски можно поделить на две большие группы: чистые и спекулятивные.

Чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам относятся следующие риски: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые).

Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков.

Многогранность понятия «риск» обусловлена разнообразием факторов, характеризующих как особенности конкретного вида деятельности, так и специфические черты неопределенности, в условиях которой эта деятельность осуществляется. Выявить все рискообразующие факторы достаточно сложно. Во-первых, большинство рисков имеет как общие факторы, так и специфические. Во-вторых, конкретный риск может иметь различные причины возникновения в зависимости от вида деятельности коммерческой организации.

В зависимости от основной причины возникновения рисков (базисная или природная) они делятся на следующие категории: природно-естественные, экологические, политические, транспортные, коммерческие риски.

К *природно-естественным* рискам относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т. п.

Экологические риски – это риски, связанные с загрязнением окружающей среды.

Политические риски связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. К ним относятся неблагоприятное изменение законодательства, невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революции, обострения политической ситуации в стране, национализации и т. п.

Транспортные риски – это риски, связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолетами и т. д.

Коммерческие риски представляют собой опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Они означают неопределенность результатов от данной коммерческой сделки [20, с. 44].

По структурному признаку коммерческие риски делятся на имущественные, производственные, торговые, финансовые.

Имущественные риски – это риски, связанные с вероятностью потерь имущества компанией по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения систем и т. п.

Производственные риски – риски, связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов, и прежде всего с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудование, сырье, транспорт и т. п.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии.

Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа, непоставки товара и т. п.

Финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов. Финансовые риски подразделяются на два вида: риски, связанные с покупа-

тельной способностью денег, и риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски) [10, с. 38].

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся инфляционные и дефляционные риски, валютные риски, риски ликвидности.

Инфляция означает обесценение денег и, естественно, рост цен. Дефляция – это процесс, обратный инфляции, выражается в снижении цен и, соответственно, в увеличении покупательной способности денег.

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 компания несет реальные потери.

Дефляционный риск – это риск того, что при росте дефляции происходит падение уровня цен, ухудшение экономических условий работы и снижение доходов.

Валютные риски представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций.

Риски ликвидности – это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости.

Инвестиционные риски включают в себя следующие подвиды рисков: риск упущенной выгоды, риск снижения доходности, риск прямых финансовых потерь.

Риск упущенной выгоды – это риск наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхование, хеджирование, инвестирование и т. п.).

Риск снижения доходности может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам. Он включает следующие разновидности: процентные риски и кредитные риски.

К процентным рискам относится опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными институтами в результате роста процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам. К процентным рискам относятся также риски потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменением дивидендов по акциям, процентных ставок на рынке по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам.

Кредитный риск – опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору. К кредитному риску относится также риск

такого события, при котором эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга. Кредитный риск может быть также разновидностью рисков прямых финансовых потерь.

Риски прямых финансовых потерь включают следующие разновидности: биржевой риск, селективный риск, риск банкротства, а также кредитный риск.

Биржевые риски представляют собой опасность потерь от биржевых сделок. К этим рискам относятся риск неплатежа по коммерческим сделкам, риск неплатежа комиссионного вознаграждения брокерской фирмы и т. п.

Селективные риски (лат. selectio – выбор, отбор) – это риск неправильного выбора видов вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими видами ценных бумаг при формировании инвестиционного портфеля.

Риск банкротства представляет собой опасность в результате неправильного выбора вложения капитала, полной потери компанией собственного капитала и неспособности его рассчитываться по взятым на себя обязательствам [16, с. 51].

Наличие такого огромного количества разновидностей рисков, которые для каждого отдельного предприятия и производителя свои, обусловливает необходимость их анализа, учета и управлениями.

1.2. Способы оценки степени риска

Оценка риска является важнейшей составляющей общей системы управления риском. Согласно стандартам ISO/IEC, оценка риска представляет собой процесс анализа риска и измерение его величины количественным, качественным или смешанным способами.

Количественная оценка риска позволяет получить наиболее точные решения. Однако ее осуществление встречает и наибольшие трудности, связанные с тем, что для количественной оценки рисков нужна соответствующая исходная информация. В России рынок информационных услуг развит пока очень слабо, и зачастую трудно получить фактические данные, которые надо собирать и обрабатывать.

Из-за этих трудностей, связанных с недостатком информации, времени, а иногда и с отсутствием необходимых данных, относительная оценка риска на основе анализа финансового состояния предприятия представляет сегодня особый интерес. Это один из самых доступных методов оценки риска как для компании, так и для ее партнеров.

В теории финансового менеджмента в зависимости от используемых методов различают следующие основные системы финансового анализа, проводи-

мого на предприятии: горизонтальный, вертикальный, сравнительный анализ, анализ коэффициентов, интегральных анализ. Каждый вид анализа имеет свою специфику.

Горизонтальный (или трендовый) анализ базируется на изучении динамики отдельных финансовых показателей во времени. В процессе использования этой системы показателей финансовой отчетности за ряд периодов и определяются общие тенденции их изменения (или тренда).

Вертикальный (или структурный) анализ базируется на структурном разложении отдельных показателей финансовой отчетности предприятия. В процессе осуществления этого анализа рассчитывается удельный вес отдельных структурных составляющих агрегированных финансовых показателей [6, с. 45].

Интегральный анализ позволяет получить наиболее углубленную (многофакторную) оценку условий формирования отдельных агрегированных финансовых показателей.

Анализ финансовых коэффициентов (R-анализ) базируется на расчете соотношения различных абсолютных показателей финансовой деятельности предприятия между собой. В процессе использования этой системы анализа определяются различные относительные показатели, характеризующие отдельные результаты финансовой деятельности и уровень финансового состояния организации. Они численно выражают риск неблагоприятного развития финансовой ситуации на предприятии [8, с. 64].

В финансовом менеджменте одной из групп аналитических коэффициентов, получивших наибольшее распространение, является группа коэффициентов оценки финансовой устойчивости предприятия. Коэффициенты финансовой устойчивости непосредственно позволяют выявить уровень финансового риска, связанного со структурой источников формирования капитала предприятия, а соответственно и степень его финансовой стабильности в процессе предстоящего развития, определить вероятность нарушения обязательств по расчетам предприятий, разработать мероприятия по их ликвидации.

Следующим способом оценки риска является оценка риска на основе *анализа целесообразности затрат*. Анализ целесообразности затрат связан с установлением потенциальных областей, вызванных изменением параметров факторов под влиянием вновь возникающих ситуаций.

Здесь необходимо раскрыть суть понятия областей риска. Областью риска называется зона общих потерь рынка, в границах которой потери не превышают предельного значения установленного уровня риска.

Для любого предприятия выделяют пять основных областей *последствий риска*:

1. Безрисковая область.

2. Область минимального риска характеризуется уровнем потерь, не превышающим размеры чистой прибыли.

3. Область повышенного риска характеризуется уровнем потерь, не превышающим размеры расчетной прибыли.

4. Область критического риска характеризуется тем, что в границах этой зоны возможны потери, величина которых превышает размеры расчетной прибыли, но не превышает размер ожидаемых доходов.

5. Область недопустимого риска характеризуется тем, что в границах этой зоны ожидаемые потери способны превзойти размер ожидаемых доходов от операции и достичь величины, равной размеру собственных средств, что влечет наступление полного банкротства предприятия [13, с. 72].

Для принятия правильных решений нужны реальные количественные характеристики надежности и риска, а не их имитация. Они обязательно должны иметь понятное содержание. Такими характеристиками могут быть только вероятности. При принятии решений могут быть использованы как объективная, так и субъективная вероятности. Первую можно рассчитать на основе показателей бухгалтерской и статистической отчетности.

Многообразие показателей, посредством которых осуществляется количественная оценка, порождает и многообразие шкал риска, являющихся своего рода рекомендациями приемлемости того или иного уровня риска. На основании обобщения результатов исследований многих авторов по проблеме количественной оценки риска ниже приведена эмпирическая шкала риска, которую рекомендуют применять руководителям при использовании ими в качестве количественной оценки риска вероятности наступления рискового события (табл. 1) [6, с. 50].

Таблица 1

Шкала риска

Величина вероятности наступления риска	Наименование градаций риска
0,0–0,1	минимальный
0,1–0,3	малый
0,3–0,4	средний
0,4–0,6	высокий
0,6–0,8	максимальный
0,8–1,0	критический

Существует достаточно большое количество методов и технологий анализа риска:

- маркетинговые исследования;
- тестирование;
- анализ бизнес-процессов;
- дерево событий;

- SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы)
- статистический анализ;
- моделирование существующих вариантов;
- измерение основных тенденций и дисперсии;
- анализ угроз;
- дерево ошибок и др. [18, с. 112].

Различные организации применяют разные методы анализа рисков, измерения последствий и вероятностей событий. Эксперту остается выбрать ряд отдельных финансовых показателей, о которых можно сказать, что они наилучшим образом характеризуют отдельные стороны деятельности предприятия и при этом образуют некую законченную совокупность, дающую исчерпывающее представление о предприятии как о целом. Выбор системы показателей для анализа – искусство, стяжаемое долгим опытом анализа. Не существует двух предприятий, для которых одинаково хорошо подходили бы одни и те же показатели. Их значимость различна, и поэтому перед экспертом встает трудная задача отбора, ранжирования факторов анализа и идентификация рисков организации.

Описание риска служит основой для формирования «карты риска» организации, которая обобщает данные об описании риска, действующих механизмах контроля, планируемых мероприятиях по снижению уровня риска. Формирование «карты риска» позволяет четко сформулировать приоритетные направления в части управления рисками, определить наиболее эффективные методы контроля.

При этом учитываются как требования федерального законодательства «О несостоятельности (банкротстве)», реалии российского финансового рынка, так и уровень менеджмента в области управления финансовыми рисками [45, с. 10].

Таким образом, многофакторный статистический анализ финансовой устойчивости предприятия позволяет не только ответить на вопрос, находится ли предприятие на грани банкротства или нет, но и выявить основные причины ухудшения финансового состояния предприятия, оценить факторы, определяющие состояние окружающей среды бизнеса, и разработать меры по снижению финансовых рисков, угрожающих предприятию банкротством.

1.3. Российский и зарубежный опыт управления рисками

Разные виды и типы рисков тесно связаны между собой и представляют целостную систему, при этом имея взаимную зависимость друг от друга.

Поскольку риски, связанные с экономической деятельностью, объективно неизбежны, то первое условие управления ими – умение предусмотреть их и снизить до максимально возможного уровня. Для этого необходимо знать об-

щие и конкретные причины определенного вида риска, определить обстоятельства, при которых он возникает, оценить вероятность его появления, сопоставить выгоду и риск. Выявление причин и обстоятельств возникновения рисков в деятельности компании предусматривает отделение объективных независимых факторов (наличие конкурентов, инфляция, качество действующего законодательства и др.) от субъективных (уровень организации производства и труда, качество форм и систем заработной платы и т. п.). Лишь после этого можно наметить оптимальные направления деятельности, следовательно, рационально контролировать риск [27, с. 85].

Управление риском, или, иными словами, риск-менеджмент, – это системный процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на преодоление негативных событий, вызванных случайно, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию факторов неопределенности альтернативного выбора, сокращение возможных потерь, обусловленных риском [29, с. 105].

Методы управления рисками весьма разнообразны. Из сложившейся на настоящий момент практики достаточно четко видно, что у российских специалистов с одной стороны и западных исследователей с другой сложились вполне четкие предпочтения в отношении методов управления рисками. Наличие подобных предпочтений обусловлено в первую очередь характером экономического развития государства и, как следствие, группами рассматриваемых рисков.

Однако, несмотря на различия в предпочтениях, следует учитывать, что развитие экономических отношений в России способствует внедрению западного опыта и, как следствие, сближению российского и западного подходов к управлению и исследованию рисков.

Как считают эксперты, у многих российских менеджеров слово «риск» ассоциируется только со словом «страхование». Однако управленцы постепенно отказываются от традиционного для нашей страны подхода к минимизации рисков хозяйственной деятельности путем эпизодического страхования некоторых типов имущества.

С развитием корпоративного управления в США, Великобритании, Германии и других странах Европы, которое простимулировали крупные скандалы в компаниях Enron, WorldCom, Global Crossing, Adelphia Communications, Parmalat, Arthur Andersen и др., в корпоративную жизнь постепенно входит понятие культуры управления рисками.

Оно связано и с бенчмаркингом – применением наилучшей практики, тиражируемой регуляторами рынков в Великобритании, и с концепцией интегрированной системы управления рисками, закрепленной в немецком законодательстве.

В США и Европе необходимость внедрения корпоративной системы внутреннего контроля закреплена законодательно. Например, закон Сарбейнса –

Оксли (принятый в США в 2002 г.) предусматривает ответственность менеджеров, совершивших корпоративное мошенничество, и предписывает корпорациям внедрять политики и процедуры для обеспечения достоверности финансовой отчетности и адекватности системы внутреннего контроля.

В частности, генеральный и финансовый директора компании несут ответственность за правдивость отчетов, которые предоставляются контролирующим органам. В предоставляемой отчетности должна быть информация о всевозможных недостатках внутренних процедур контроля, принятых в компании, которые могут повлиять на точность финансовых показателей, а также обо всех выявленных случаях мошенничества руководства или ключевых сотрудников компании. Менеджеры, управляющие акционерными обществами, отвечают за введение и соблюдение процедур внутреннего контроля при составлении финансовой отчетности.

Несмотря на то что в большинстве американских компаний выполнение требований этого закона возложено на правовой и финансовый департаменты, очевидно, что большинство рисков связано с людьми. Вследствие этого вышеупомянутый закон обязывает руководство компании жестко контролировать не только процедуры финансового контроля, но и осуществлять защиту всех активов компании, включая человеческий капитал.

В качестве риска, связанного с человеческим капиталом, американские риск-менеджеры рассматривают переход ключевых сотрудников к конкурентам, вследствие чего компания рискует потерять не только профессионалов, но зачастую и клиентов. HR-служба может способствовать минимизации последствий такого риска, включая в контракты о найме пункт о неразглашении конфиденциальной информации, в том числе информации о клиентах и специфике ведения бизнеса с каждым из них.

Сведения, хранимые в электронном виде, могут быть одним из наиболее значимых активов компании, а в случае судебного разбирательства иметь решающее значение. Их потеря также рассматривается как риск, с которым необходимо работать. В соответствии с требованиями американского законодательства, принятыми постановлениями судебных инстанций различного уровня, HR-службы и отделы по управлению рисками должны совместно разработать в компаниях правила и процедуры, способствующие эффективной защите важных электронных данных от умышленного или неумышленного распространения. В качестве серьезных рисков, способных нанести урон благосостоянию акционеров, рассматриваются мошенничество внутри компании и неинформирование контролирующих органов о случаях недобросовестного поведения менеджеров компании.

Распределение риска между партнерами и снижение его уровня для каждого партнера создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп. Используется новый

взгляд на отношения с конкурентами. Крупные автомобильные корпорации США: «Форд», «Крайслер», «Дженерал Моторс» – идут на взаимовыгодное сотрудничество и интеграцию в автомобильном бизнесе. В зарубежной практике информация о потенциальном партнере, конкуренте или клиенте содержится в бизнес-справках, предоставляемых рынком информационных услуг. Для оценки риска взаимоотношений представляют интерес неформальные контакты, встречи «без галстука», которые позволяют получить информацию о потенциальном партнере и своевременно разработать стратегию поведения с минимизацией риска.

Управление рисками регулируется такими основными международными актами, известными в России, как:

- интегрированная модель управления рисками, принятая Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (модель COSO – ERM);
- стандарт управления рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA) – модель RMS;
- международная конвергенция измерения достаточности капитала и стандартов капитала, принятая Банком международных расчетов (Basel II). [44, с. 5].

Несмотря на рекомендательный характер, каждый из перечисленных документов широко используется для описания методологии управления рисками и ориентирован на достижение определенной цели. Если Basel II устанавливает четкие ограничения на минимальный размер регуляторного капитала, то RMS преследует получение максимальной доходности и только стандарт COSO – ERM отражает стремление к балансу между доходностью и риском. Отсюда и разброс в типах рассматриваемых каждым стандартом рисков: максимальный набор у COSO – ERM, средний – в стандарте RMS, минимальный – в стандарте Basel II.

Вопреки различиям в целях и методах управления рисками каждый стандарт утверждает необходимость непрерывности процессов мониторинга и контроля рисками (табл. 2).

Таблица 2

Параметры стандартов качества управления рисками

Параметр	Стандарт		
	COSO-ERM	RMS	Basel II
Цель	Баланс доходности и риска	Максимизация доходности	Обеспечение минимального регуляторного капитала
Непрерывность процессов мониторинга и управления рисками	+	+	+
Виды учитываемых рисков	Максимальный набор	Средний набор	Минимальный набор
Способ управления рисками	Мониторинг и контроль процессов управления рисками	Снижение рисков (хеджирование, страхование)	Лимитирование
Зависимость от уровня зрелости компании	+	+	+
Готовность к автоматизации	Низкая	Средняя	Высокая

В общем случае выбор в компании того или иного стандарта в качестве основного – задача непростая и трудноразрешимая. Зачастую фирма пользуется несколькими стандартами одновременно, что приводит к неопределенностям в процессах управления рисками. Выбор стандарта управления рисками или его сбалансированное расширение требует, во-первых, детального понимания требований каждого стандарта и способов их практического применения, во-вторых, существенно зависит от уровня зрелости как процессов управления рисками, так и процессов управления информационными технологиями в компании [30, с. 146].

Многие российские компании все шире используют интернациональный подход и лучшую мировую практику в области управления рисками.

Лидеры российского бизнеса заинтересованы в создании комплексных систем управления рисками, по своей сложности приближающихся к системам управления рисками крупных кредитных институтов. В штате компаний появляется должность директора по рискам.

Ярким примером применения риск-менеджмента в практике российского бизнеса может быть выход **«Альфа-банка»** из кризисной ситуации летом 2004 г., когда многие банки прекратили выплаты наличности по кредитным картам, закрыли кредитные линии, а потом закрылись и сами – как «Гута банк». Работа с кредитными и операционными рисками, проявившимися в период банковского кризиса 2004 года, была проделана еще задолго до начала банковской паники. У банка было несколько планов действий, заранее смоделированных для угроз разного уровня. Планы предусматривали различные действия для каждого уровня угрозы.

В результате риск-менеджеры банка смогли предсказать панику за два дня до ее начала, а во время «паники» постоянно делали экспертные оценки ее уровня. С этой целью управление рисками заранее разработало систему индикаторов кризиса. В итоге банку удалось избежать закрытия и быстро восстановить нормальный режим работы [50].

Рейтинговое агентство «Эксперт Р.А.» шесть лет ведет проект «Практика внедрения и использования систем риск-менеджмента российскими компаниями». Участниками проекта являются крупнейшие промышленные компании, банки, страховые, аудиторские и консалтинговые компании РФ, такие как РАО «ЕЭС России», «Газпром» «Северсталь», «Норильский никель», «Аэрофлот», «Билайн», «Сибнефть», Банк «Уралсиб», СОГАЗ, РОСНО, MARSH, Ernst&Young, Energy Consulting.

Победителем конкурса «Лучший пример построения комплексной системы риск-менеджмента в промышленных компаниях» 2005 года стал **Аэрофлот**, где после создания департамента риск-менеджмента каждый сотрудник компании стал рассматривать управление рисками как часть своей работы. Сейчас управлением рисками буквально «пропитана» вся работа «Аэрофлота», а риск-

менеджмент стал частью внутрикорпоративной культуры. Решение вопросов, связанных с риск-менеджментом, разделяется здесь на несколько уровней: совет директоров и специальные комитеты (например, по аудиту и рискам), топ-менеджмент компании и внутренние комитеты, департамент риск-менеджмента.

В 2006 г. **Магнитогорский металлургический комбинат** стал победителем конкурса «Лучший проект по управлению рисками в российских компаниях».

ОАО «ММК» уделяет большое внимание управлению рисками. Комбинат стал первым из предприятий черной металлургии, на котором утверждена политика в области управления рисками и реализуется проект по внедрению комплексной системы управления рисками.

В период с 1998 по 2005 гг. здесь разработаны и утверждены политика в области управления рисками, стандарт предприятия в области управления рисками, внедрены такие составляющие комплексной системы управления рисками, как система страховой защиты имущественных интересов, система управления риском залогового портфеля, система управления риском инвестиционных проектов, система управления кредитным риском, система управления валютным риском.

В целях оптимизации действующей системы управления рисками и приведения ее в соответствие с требованиями лучших мировых практик на заседании Совета директоров принято решение о разработке и реализации проекта высшего уровня по внедрению комплексной системы управления рисками на всех уровнях управления по всем направлениям деятельности компании.

В практике отечественного бизнеса это, по сути, первый случай, когда российская компания не только декларирует то, что она осознает и управляет рисками, но и разработала систему мониторинга и контроля над всеми стратегическими рисками. Подобная отчетность позволяет своевременно и полно информировать руководство и сотрудников компании о том, какие риски воздействуют на компанию и каким образом она управляет этими рисками, что является еще одним шагом по повышению эффективности управления компанией [51].

Снижение инвестиционных и предпринимательских рисков нашло отражение в Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. Риски в концепции предложено снижать за счет защиты прав собственности и повышения предсказуемости экономической политики государства, обеспечения макроэкономической стабильности, развития финансовых институтов и частно-государственного партнерства. Помимо этого планируется развивать инфраструктуру информационного обеспечения и ситуационного анализа рисков, обеспечивать рациональное разделение рисков между государством, наукой и бизнесом.

Несмотря на снижение за последние годы в стране политических и экономических рисков, высокие риски ведения предпринимательской деятельности в России остаются, в том числе в связи с наличием коррупции, излишними административными барьерами, недостаточным уровнем защиты прав собственности, непрозрачностью системы земельных отношений, низкой корпоративной культурой.

В части корпоративного управления в концепции говорится о повышении качества и прозрачности корпоративной отчетности, развитии саморегулирования и повышении ответственности аудиторов и оценщиков, развитии практики привлечения независимых корпоративных директоров, в том числе на предприятиях с государственным участием. Предполагается также обеспечение баланса прав миноритарных и мажоритарных акционеров, большей гибкости при построении системы корпоративного управления, законодательное регулирование и судебная защита акционерных соглашений [43].

Аналогичная стратегия развития Республики Коми до 2020 г. отражает местную специфику региона в разработке и реализации мер по снижению экономических рисков и созданию прозрачного отраслевого корпоративного управления. Одним из основных факторов экономического роста в Республике Коми в этот период станет реализация ОАО «Монди СЛПК» приоритетного инвестиционного проекта «СТЕП», вносящего вклад в развитие энергосистемы и лесопромышленного комплекса республики [44].

1.4. Приемы и методы управления риском

Основной целью системы управления рисками является обеспечение успешного функционирования предприятия, находящегося в условиях риска и неопределенности.

Для этого в равной мере важно управлять политическими, финансовыми, технологическими, кадровыми рисками, обеспечивать противопожарную безопасность, управлять действиями в условиях чрезвычайных ситуаций, экологическую защиту и др. Управление рисками должно быть интегрировано в общеорганизационный процесс, должно иметь свою стратегию, тактику, оперативную реализацию. Высокая эффективность расходования ресурсов при выполнении программы управления рисками может быть обеспечена только в рамках системного подхода. Этот подход в управлении рисками является самым распространённым.

Средствами разрешения рисков при их управлении являются: избежание (предупреждение), удержание, передача (компенсация ущерба), снижение степени[22, с. 37].

Избежание риска означает простое уклонение от мероприятия, связанного с риском или исключение источника риска. Однако избежание риска для инвестора зачастую означает отказ от прибыли. Здесь выделяют два подхода: широкий и узкий. Узкий подход состоит в предупреждении риска за счет конкретных мероприятий, проводимых за счет страховых сумм и по инициативе страховщика. Широкий подход реализуется вне рамок страхования.

Удержание риска – это оставление риска за инвестором, т. е. на его ответственности. Так, инвестор, вкладывая венчурный капитал, заранее уверен, что он может за счет собственных средств покрыть возможную потерю венчурного капитала.

Передача риска означает, что инвестор передает ответственность за риск кому-то другому, например страховой компании.

Для *снижения степени* риска применяются различные приемы. Наиболее распространенными являются: диверсификация, секьюритизация, лимитирование, самострахование, страхование.

Диверсификация представляет собой процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала, которые непосредственно не связаны между собой, с целью снижения степени риска и потерь доходов.

Секьюритизация – разделение операции кредитования на две части (разработка условий кредита и заключение договора; кредитование) с выполнением каждой из этих частей различными банками.

Лимитирование – это установление лимита, т. е. предельных сумм расходов, продажи, кредита и т. п. Лимитирование является важным приемом снижения степени риска и применяется банками при выдаче ссуд, при заключении договора на овердрафт и т. п. Хозяйствующими субъектами он применяется при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т. п.

Самострахование означает, что компания предпочитает подстраховаться сама, чем покупать страховку в страховой компании. Тем самым она экономит на затратах капитала по страхованию и принимает риск на себя.

Самострахование представляет собой децентрализованную форму создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте, особенно в тех, чья деятельность подвержена риску. Самострахование логично, когда стоимость страхуемого имущества относительно невелика по сравнению с имущественными и финансовыми параметрами всего бизнеса. Например, крупной корпорации нецелесообразно через страховую компанию страховать от пожара свое оборудование, которое установлено в небольшом арендованном ею помещении.

Самострахование также имеет смысл, когда вероятность убытков чрезвычайно мала, когда фирма владеет большим количеством однотипного имуще-

ства. Например, транснациональные нефтяные компании, владеющие несколькими сотнями танкеров, практикуют самостраховку. Расчет очень простой и логичный: потеря одного танкера в год, что маловероятно, обойдется компании дешевле, чем плата страховых взносов за все танкеры [26, с. 45].

Сущность *страхования* выражается в том, что инвестор готов отказаться от части доходов, чтобы избежать риска, т. е. он готов заплатить за снижение степени риска до нуля.

При нефондовой форме страхования расходы на страхование включают в цену при первичном распределении цены.

Вопрос о выборе оптимальной политики, направленной на снижение риска, решается в рамках микроэкономической теории. Соответствующий результат гласит: оптимальная политика управления риском должна быть такой, чтобы предельные затраты на реализацию этой политики соответствовали предельной полезности, доставляемой ее применением [8].

Однако ввиду значительных информационных требований этот принцип трудно реализуем на практике. Фактически применяются более простые критерии, например критерий минимума затрат на мероприятия по снижению риска до приемлемого уровня.

В конкретных случаях выбор средств снижения риска зависит от возможностей его предсказания. Так, известные, часто встречающиеся риски могут быть снижены с помощью специально разрабатываемых превентивных мер.

Каждый из перечисленных инструментов снижения риска имеет как определенные преимущества, так и недостатки. Поэтому обычно используют определенные комбинации этих инструментов «подавления» рисков.

Поглощением риска называют принятие его без дополнительных мер предупреждения, снижения или страхования.

Поглощение риска характерно для современной социально-экономической ситуации в России по следующим основным причинам:

- отсутствие финансовых ресурсов для страхования как у юридических, так и у физических лиц;
- относительная ненадежность части страховщиков в условиях кризиса, инфляции, отсутствия доходных и надежных инвестиционных инструментов.

При выборе конкретного средства разрешения риска предприятие должно исходить из следующих принципов:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- следует предугадывать последствия риска.

Применение на практике этих принципов означает, что всегда необходимо рассчитать максимально возможный убыток по данному виду риска, потом сопоставить его с объемом капитала предприятия, подвергаемого данному риску, и затем сопоставить весь возможный убыток с общим объемом собственных

финансовых ресурсов. И только сделав последний шаг, возможно определить, не приведет ли данный риск к банкротству предприятия.

Завершающим этапом в анализе средств снижения риска является формулировка общего плана управления риском проекта [18, с. 164]. Этот план должен включать: результаты идентификации всех областей риска проекта, перечень основных идентификаторов риска в каждой области; результаты рейтинговой оценки индикаторов риска, отражающих их значимость для достижения целей проекта; результаты статистического анализа риска, анализа чувствительности и глобального анализа риска принятия проекта; рекомендуемые стратегии снижения риска в каждой сфере деятельности, связанной с реализацией проекта; перечень процедур, обеспечивающих мониторинг рисков корпоративного проекта.

1.5. Процесс управления рисками на предприятии

Развитие науки управления рисками в значительной степени рассматривается с позиции рисков финансовых институтов в условиях относительно стабильной экономической конъюнктуры. Необходимость рассмотрения рисков производственных предприятий в нестабильных политических, экономических и социальных условиях требует корректировки существующих принципов управления рисками и дополнительного обоснования эффективности используемых методов анализа рисков [18, с. 151].

Одной из основных причин неэффективного управления рисками является отсутствие ясных и четких методологических основ этого процесса. Анализ приводимых в литературе принципов управления рисками показывает их разрозненность, а отдельным попыткам их систематизации присуще множество спорных моментов. Тем не менее анализ исследований в области методологии управления рисками с учетом требований современной экономики позволяет сформировать систему принципов управления рисками:

- решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать негативного воздействия на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии;
- при управлении рисками принимаемые решения должны базироваться на необходимом объеме достоверной информации;
- при управлении рисками принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- управление рисками должно носить системный характер;

- управление рисками должно предполагать текущий анализ эффективности принятых решений и оперативную корректуру набора используемых принципов и методов управления рисками [29, с. 83].

Сущность каждого этапа управления рисками предполагает применение различных методов.

Весь процесс управления рисками можно отобразить следующим образом (рис. 3):

Рис. 3. Процесс управления рисками

Этап *постановки целей* управления рисками характеризуется использованием методов анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры, выявления возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития.

На этапе *анализа риска* используются методы качественного и количественного анализа: методы сбора имеющейся и новой информации, моделирования деятельности предприятия, статистические и вероятностные методы и т. п.

На третьем этапе производится сопоставление эффективности различных методов воздействия на риск: избежания риска, снижения, диверсификации, принятия риска на себя, передачи части или всего риска третьим лицам, изучения рынка, изучения клиентов (проверка их платежеспособности), текущего контроля, использования залога, изучения конкурентов, эффективного стимулирования менеджеров, от которых в наибольшей степени зависит снижение степени рисков.

На завершающем этапе управления рисками принимается решение о выборе оптимального набора методов воздействия на риск. Результатом данного этапа должно стать новое знание о риске, позволяющее при необходимости откорректировать ранее поставленные цели управления риском.

Таким образом, на каждом из этапов используются свои методы управления рисками. Результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей, поскольку знание, получаемое на каждом из этапов, позволяет корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели управления рисками [27, с. 92].

Базовым этапом, позволяющим сформировать дальнейшую стратегию управления рисками, является этап анализа риска.

Задачей качественного анализа риска является выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, то есть:

- определение потенциальных зон риска;
- выявление рисков, сопутствующих деятельности предприятия;
- прогнозирование практических выгод и возможных негативных последствий проявления выявленных рисков.

Методы качественного анализа можно разделить на четыре группы:

1) методы, базирующиеся на анализе имеющейся информации;
2) методы сбора новой информации;
3) методы моделирования деятельности организации;
4) эвристические методы качественного анализа;

Результаты качественного анализа риска, в свою очередь, служат исходной информацией для проведения количественного анализа.

На этапе количественного анализа риска вычисляются числовые значения вероятности наступления рисковых событий и объема вызванного ими ущерба или выгоды.

Все вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что для эффективного анализа всего многообразия рисков в деятельности предприятия необходимо применять целый комплекс методов, что, в свою очередь, подтверждает актуальность разработки комплексного механизма управления рисками. Поэтому в современных условиях хозяйствования, характеризующихся политической, экономической и социальной нестабильностью, существующая на предприятии система управления должна включать механизм управления рисками [21, с. 76].

Первым этапом формирования механизма управления риском на предприятии является создание службы риск-менеджмента. Риск-менеджмент защища-

ет цели и задачи организации и, соответственно, способствует ее капитализации, развитию и имиджу в силу:

- системного подхода, позволяющего планировать деятельность организации;
- улучшения процесса принятия решений и стратегического планирования;
- наиболее эффективного использования капитала и ресурсов организации.
- защиты имущественных интересов организации и улучшения имиджа;
- оптимизации бизнес-процессов;
- повышения квалификации сотрудников.

Риск-менеджмент минимизирует потери посредством мониторинга деятельности предприятия, анализа всего комплекса рискообразующих факторов, выработки рекомендаций по снижению рисков и контроля за их выполнением. При этом важно определить место службы в организационной структуре предприятия, определить права и обязанности ее персонала и проинформировать работников предприятия о функциях службы и характере ее деятельности [24, с. 145].

Управление рисками на отечественных предприятиях не всегда эффективно, грамотно и целесообразно. Это связано прежде всего с тем, что долгое время отсутствовала информационная база, научная основа, соответствующие исследования, система и опыт в сфере управления рисками на предприятии.

Методологический подход к риск-менеджменту основывается на старых и новых взглядах на данную проблему (табл. 3).

Таблица 3

Основные черты старого и нового подхода к риск-менеджменту

Старый подход	Новый подход
Фрагментированный риск-менеджмент: каждый отдел предприятия самостоятельно управляет рисками (в соответствии со своими функциями). Это относится к бухгалтерии, финансовому, экономическому отделам.	**Интегрированный, объединенный риск-менеджмент:** управление рисками координируется высшим руководством, каждый сотрудник предприятия рассматривает риск-менеджмент как часть своей работы
Эпизодический риск-менеджмент: управление рисками осуществляется тогда, когда менеджеры посчитают это необходимым.	**Непрерывный риск-менеджмент:** процесс управления рисками непрерывен.
Ограниченный риск-менеджмент: касается прежде всего страхуемых и финансовых рисков	**Расширенный риск-менеджмент:** рассматриваются все риски и возможности их организации

Источниками информации, предназначенной для анализа риска, являются бухгалтерская отчетность предприятия, организационная структура карты технологических потоков, договоры, себестоимость производства продукции. финансово-производственные планы предприятия [28, с. 104].

2. Внутренний контроль и управление рисками в системе корпоративного управления

В современных условиях совершенствование уровня корпоративного управления является одним из важнейших факторов развития отечественной экономики. Надлежащий режим корпоративного управления способствует эффективному использованию компанией своего капитала, подотчетности органов ее управления владельцам. Все это помогает добиться того, чтобы компания действовала на благо всего общества, способствует поддержке доверия инвесторов (как иностранных, так и отечественных), привлечению долгосрочных капиталов. Однако уровень корпоративного управления в нашей стране пока еще оставляет желать лучшего, что препятствует осуществлению масштабных инвестиций в российские корпоративные ценные бумаги, снижает эффективность функционирования хозяйствующих субъектов, а также приводит к возникновению корпоративных конфликтов между субъектами корпоративных отношений.

Обеспечение системы эффективного корпоративного управления принесет пользу и интересам государства, и интересам корпораций, поскольку ожидания инвесторов в повышении уровня корпоративного управления служат реальным объективным фактором привлечения инвестиций, с которым вынуждены считаться и государство, и частные компании. Особое значение при этом имеют отношения между практикой корпоративного управления и все более интернациональным характером инвестиций.

Международные потоки капитала предоставляют компаниям возможность находить источники финансирования, используя все более широкий круг инвесторов. А если страна желает воспользоваться всеми преимуществами глобального рынка капитала и привлечь более долгосрочный капитал, методы корпоративного управления в стране должны быть доступны для любых потенциальных инвесторов. Даже в том случае, если привлечение иностранных инвестиций не является фактором «первой необходимости», приверженность надлежащей политике корпоративного управления способствует укреплению доверия инвесторов и притоку капитала.

При построении системы корпоративного управления в компании на первый план выходит необходимость обеспечения прозрачности управленческих процессов и операций для высшего руководства и собственников как основы принятия ими эффективных решений.

В связи с этим особое значение для компаний приобретает наличие эффективной системы внутреннего контроля как основы формирования надлежащего корпоративного управления, обеспечивающей: а) защиту интересов собствен-

ников (учредителей), инвесторов, партнеров и прочих заинтересованных лиц посредством непрерывного контроля за соблюдением сотрудниками компании законодательства, нормативных актов и стандартов профессиональной деятельности; б) предупреждение конфликтов интересов сотрудников компании; в) надлежащий уровень надежности управления рисками, соответствующий характеру и масштабам деятельности компании. Значение внутреннего контроля трудно переоценить, так как он позволяет повысить управляемость компании и соответствие его деятельности поставленным целям и задачам.

Внутренний контроль – это система мер, организованных руководством общества и осуществляемых на нем с целью наиболее эффективного выполнения всеми работниками своих обязанностей при совершении хозяйственных операций. Внутренний контроль определяет законность этих операций и их экономическую целесообразность для общества.

Внутренний контроль – это процесс, осуществляемый совместно руководством и иными работниками общества и призванный обеспечить разумную гарантию достижения следующих целей общества: достоверность финансовой отчетности, эффективность деятельности и соблюдение обществом требований законодательства.

Неотъемлемой частью внутреннего контроля является управление рисками (риск-менеджмент) – это процесс, направленный на снижение неопределенности и рисков. Результатом деятельности будет являться автоматизация системы внутреннего контроля и риск-менеджмента, внедрение, анализ, предупреждение и снижение уровня потенциальных и текущих корпоративных рисков: рыночных, финансовых, налоговых, политических, инфраструктурных, кредитных, маркетинговых, производственных, промышленных и экологических, рисков персонала, юридических, проектных, рисков сделок слияния/поглощения, природных, операционных.

Важнейшей составляющей системы управления рисками является культура управления рисками.

В целом культуру управления рисками можно охарактеризовать как существующую в организации систему ценностей и способов поведения, которая определяет суть и форму решений, принимаемых в области управления рисками. Культура управления рисками оказывает влияние на принимаемые руководством и работниками решения, даже если не проводится оправданный с точки зрения риск-менеджмента анализ возможных рисков и потенциальных выгод. Культура управления рисками является тем самым инструментом, который гарантирует, что будут приняты именно необходимые, а не просто экстренные меры, которые, как правило, не всегда бывают тщательно продуманными и выверенными [3].

Специалистам необходимо знать, как принимать взвешенные решения в сфере управления рисками, с тем чтобы обеспечить единый подход к анализу

всех ситуаций и принятие соответствующих решений в рамках всей организации. При принятии решений в части управления рисками лишь специальное обучение гарантирует критичность мышления и способность формулировать профессиональные суждения. С уверенностью можно говорить о том, что без всесторонне проработанной культуры управления рисками любая программа по управлению рисками, какой бы продуманной и комплексной она ни была, может оказаться не в состоянии предотвратить принятие неверных решений.

Культура управления рисками в организации может оцениваться по следующим вопросам [3]:

- настрой топ-менеджеров и руководства среднего звена;
- информирование по вопросам профессиональной этики и рисков;
- стимул со стороны работников действовать в соответствии с установленными правилами;
- учет рисков со стороны руководства в процессе принятия решений;
- влияние существующей культуры управления рисками на отношения с партнерами;
- оценка рисков в процессе найма персонала.

Экспертная комиссия Национальной ассоциации корпоративных директоров США (NACD), занимающаяся вопросами комитетов по аудиту, установила следующие признаки рисков, которые должен отслеживать и контролировать комитет по аудиту [4]:

- сложные коммерческие договоренности, которые, по всей видимости, имеют малую практическую ценность;
- крупные сделки, которые заключаются в последнюю минуту и имеют своим результатом значительную выручку, отраженную в квартальной или годовой отчетности; смена аудиторов в связи с разногласиями по вопросам бухгалтерского учета или аудита;
- чрезмерно оптимистические пресс-релизы, в которых главный исполнительный директор убеждает инвесторов в хороших перспективах будущего роста общества;
- финансовые результаты, которые слишком хороши, чтобы быть достоверными, или которые значительно лучше результатов конкурентов общества, работающих в аналогичных условиях;
- несоответствия между документами с изложением позиций и оценок руководства, письмами президента компании и исходной финансовой отчетностью;
- настойчивое желание главного исполнительного директора или финансового директора присутствовать на всех заседаниях комитета по аудиту, отдела внутреннего аудита и независимых аудиторов;

- частые расхождения во мнениях между руководством общества и независимыми аудиторами; ограничения, касающиеся сферы деятельности отдела внутреннего аудита (например, когда у сотрудника такого отдела нет прямого выхода на комитет по аудиту);
- необычные изменения в балансе общества или изменения тенденций или важных соотношений, отражаемых в финансовой отчетности (например, когда объем дебиторской задолженности растет более быстрыми темпами, чем объем выручки, или когда возникают постоянные задержки в погашении кредиторской задолженности);
- принципы и практические методы учета, которые расходятся с принятыми в отрасли;
- многочисленные и (или) повторные корректировки, которые не отражаются или отклоняются и были предложены в связи с ежегодной аудиторской проверкой.

Необходим контроль за состоянием системы внутреннего контроля, который заключается в оценке качества работы системы с течением времени. Этот процесс осуществляется посредством выполнения постоянных мер контроля и (или) проведения отдельных оценок. Сведения о недостатках, выявленных в системе внутреннего контроля, сообщаются руководству общества, при этом о серьезных сбоях в системе ставятся в известность члены высшего руководства общества.

Цель создания системы внутреннего контроля и управления корпоративными рисками – обеспечение успешного функционирования компании в целом.

Эта цель может быт достигнута за счет решения следующих основных задач:

- выявления, описания и оценки возможных рисков;
- выполнения мероприятий и процедур по снижению до приемлемого уровня потенциальных рисков (финансовых, натуральных, снижения репутации), связанных с реализацией идентифицированных рисков;
- управления неопределенностью финансовых, производственных, маркетинговых и геологических параметров;
- оптимизации существующих бизнес-процессов;
- обеспечения необходимого уровня качества внутренней и внешней отчетности;
- соблюдения требований действующего законодательства и регулирующих положений;
- контроля выполнения внутренних процедур;
- участия всех сотрудников компаний в выявлении и управлении рисками, присущими деятельности компании.

При построении системы внутреннего контроля и риск-менеджмента необходимо придерживаться следующих принципов:

- единообразия подходов при идентификации и оценки рисков, при проведении анализа бизнес-процессов и выполнении мероприятий по внедрению и функционированию системы внутреннего контроля и управления рисками;
- координации действия системы внутреннего контроля и управления рисками из единого центра – комитета совета директоров по аудиту (подразделения компании по управлению рисками);
- система внутреннего контроля и риск-менеджмента должна быть в состоянии предвидеть и оперативно реагировать на изменения в деятельности компании, вызванные как внешними, так и внутренними факторами;
- система внутреннего контроля и риск-менеджмента должна быть «встроена» в операции, осуществляемые компанией, и быть составной частью ее деловой культуры;
- система внутреннего контроля и риск-менеджмента сопровождает, но не заменяет ведение бизнеса;
- для каждого риска существует владелец риска;
- в процессе формирования реестра рисков и риск-профилей отдельных компаний учитываются наиболее значимые риски;
- управление рисками проводится на базе анализа экономической эффективности проведения соответствующих мероприятий. Ожидаемый положительный эффект от проведения мероприятий должен превышать стоимость таких мероприятий для компании.

Система внутреннего контроля и риск-менеджмента, как правило, включает следующие компоненты, которые обеспечивают ее функционирование:

- совет директоров как высший орган, определяющий корпоративную стратегию, отвечающий за наличие и функционирование корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента (в случае отсутствия совета директоров в компании его функции могут быть переданы учредителям компании).
- комитет совета директоров по аудиту, ответственный за разработку корпоративной политики в области внутреннего контроля и риск-менеджмента, методологическую поддержку и координацию действий в рамках мероприятий по созданию и функционированию системы внутреннего контроля и риск-менеджмента. Отсутствие данного комитета предполагает возможным передать его функции группе учредителей, собственников бизнеса;
- руководителя компании как владельца рисков, отвечающего за состояние внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании;

- менеджера риска как представителя компании, непосредственно выполняющего идентификацию, анализ и управление рисками в рамках своей специализации.

Каждый из представленных органов управления должен обладать определенными компетенциями. В компетенцию совета директоров (учредителей, собственников компании) входит:

- утверждение стратегии и политики компании;
- понимание основных рисков, принимаемых на себя компанией, установление для них приемлемых уровней и обеспечение принятия руководителями компаний мер, необходимых для их выявления, отслеживания и контроля;
- утверждение списка владельцев рисков;
- обеспечение надлежащего контроля со стороны руководителей компаний за эффективностью функционирования системы внутреннего контроля и риск-менеджмента.

В компетенцию отдела внутреннего контроля (финансового отдела, отдела управления рисками и др.) входит:

- координация действий по созданию единой системы внутреннего контроля во всех компаниях;
- разработка соответствующей политики и регламентной базы по вопросам внутреннего контроля в компании;
- анализ эффективности процессов управления с точки зрения структуры, функционирования и мониторинга существующих процедур внутреннего контроля;
- анализ бизнес-процессов, существующих в компании;
- выявление неэффективных, а также дублирующих функций внутри бизнес-процессов;
- выявление процессов, требующих оптимизации;
- взаимодействие и координация работы с ответственными исполнителями компании;
- анализ отчетов о состоянии внутреннего контроля, получаемых на регулярной основе от ответственных исполнителей компании;
- предоставление на регулярной основе в составе управленческой отчетности отчета о функционировании системы внутреннего контроля в компании;
- представление информации относительно процедур внутреннего контроля в компании для внешних и внутренних пользователей;
- обучение управленческого персонала по направлению «внутренний контроль и управление рисками в компании».

В компетенцию руководителя компании входит:

- реализация стратегии, утвержденной советом директоров (учредителями, владельцами компании);
- проведение политики надлежащего внутреннего контроля;
- создание корпоративной культуры, подчеркивающей и демонстрирующей персоналу на всех уровнях важность внутреннего контроля;
- обеспечение понимания персоналом своей роли в системе внутреннего контроля и его полное вовлечение в процесс внутреннего контроля;
- поддержание надежного и эффективного функционирования системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании;
- обеспечение своевременного выявления и оценки внешних и внутренних факторов, которые могут помешать достижению компанией своих целей;
- своевременное и в полном объеме внедрение процедур внутреннего контроля в структурных подразделениях компании;
- своевременная идентификация и описание рисков в структурных подразделениях компании, разработка плана мероприятий по снижению рисков до заданного приемлемого уровня;
- своевременное выполнение в полном объеме запланированных мероприятий по снижению рисков;
- адаптация системы внутреннего контроля к изменениям в состоянии рисков, установление надлежащих мер контроля для новых и ранее не контролируемых рисков;
- определение/назначение ответственного лица из числа менеджеров среднего звена с учетом примерной загрузки в течение 12 рабочих часов в неделю по вопросам, связанным с внутренним контролем, и 12 рабочих часов в неделю по вопросам, связанным с риск-менеджментом;
- обеспечение взаимодействия ответственного лица с комитетом совета директоров по аудиту (департаментом внутреннего контроля) и менеджерами рисков;
- решение вопроса о создании структурного подразделения или расширении функций уже существующих подразделений в целях внедрения и эффективного функционирования системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании.

Компетенция менеджера риска (финансового директора):

- идентификация, анализ и оценка рисков, относящихся к функциональному подразделению менеджера риска;
- предоставление информации по рискам ответственному лицу;
- мониторинг действующих и выявление новых рисков;
- выполнение запланированных мероприятий по снижению рисков.

Создание системы внутреннего контроля и риск менеджмента в компании делится на четыре этапа.

Первый этап. Действия, осуществляемые комитетом совета директоров по аудиту (группой учредителей, владельцев предприятия):

- разработка регламентной базы;
- направление запросов ответственным лицам в компании;
- подготовка и проведение семинара для ответственных лиц по вопросам создания системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании;
- назначение ответственного лица;
- создание структурного подразделения / расширение функции уже существующих подразделений для осуществления необходимых мероприятий по созданию и функционированию системы внутреннего контроля и риск-менеджмента.

Результатом выполнения действий по первому этапу будет являться создание организационной структуры, которая позволит разработать и внедрить корпоративную систему внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании и в дальнейшем осуществлять мониторинг функционирования данной системы.

Второй этап. Действия, осуществляемые комитетом совета директоров по аудиту (группой учредителей, владельцев предприятия):

- сбор, обобщение и анализ информации, предоставленной ответственными лицами;
- проведение встреч с внешними консультантами по страхованию и внутреннему контролю;
- определение мер по снижению операционных, среднесрочных и стратегических рисков по бизнес-процессам;
- составление карты рисков верхнего уровня в разрезе компании;
- стандартизация контрольных процедур компании;
- доведение до сведения ответственных лиц информации, необходимой для построения корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента (например, карты рисков, перечня стандартных контрольных процедур и т. п.);
- выбор программного продукта для корпоративной отчетно-аналитической системы.

Действия, проводимые в компании:

- сбор, предварительный анализ и систематизация информации, предоставляемой структурными подразделениями компании в рамках выполнения мероприятий по разработке системы внутреннего контроля;
- идентификация и оценка рисков;
- предоставление комитету совета директоров по аудиту (группе учредителей, владельцев предприятия):

- информации о состоянии (наличии и эффективности) процедур внутреннего контроля в компании;
- идентифицированных рисках.

Результатом второго этапа должно стать создание корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании.

Третий этап. Действия, осуществляемые комитетом совета директоров по аудиту (группой учредителей, владельцев предприятия):

- контроль своевременности и полноты внедрения процедур внутреннего контроля и риск-менеджмента компании;
- подготовка и предоставление информации в части внутреннего контроля и риск-менеджмента для управленческой отчетности.

Действия, проводимые в компании:

- внедрение процедур внутреннего контроля в структурных подразделениях компании;
- выполнение в полном объеме запланированных мероприятий по снижению рисков.

По завершении третьего этапа формирования системы внутреннего контроля и управления рисками в компании должна быть внедрена корпоративная система внутреннего контроля и риск-менеджмента.

Четвертый этап. Действия, осуществляемые комитетом совета директоров по аудиту (группой учредителей, владельцев предприятия):

- координация текущих мероприятий по внутреннему контролю и риск-менеджменту;
- разработка и внесение изменений в процедуры внутреннего контроля в связи с изменением деятельности / организационной структуры компании.

Действия, проводимые в компании:

- поддержание надежного и эффективного функционирования системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании;
- текущее управление рисками;
- мониторинг и анализ изменения бизнес-процессов;
- адаптация системы внутреннего контроля к изменениям в состоянии рисков, установление надлежащих мер контроля для новых и ранее не контролируемых рисков.

Система внутреннего контроля и управление рисками включает пять взаимосвязанных компонентов, которые обеспечивают эффективное управление рисками в компании (рис. 4).

Рис. 4. Компоненты системы внутреннего контроля и управления рисками

К таким элементам относятся:

1. Контрольная среда и нравственный климат

Среда контроля задает тон работы всей организации, оказывая влияние на контроль сознания ее работников. Она является основой всех других компонентов внутреннего контроля, обеспечивая при этом дисциплину труда и сохраняя структуру организации. Факторы среды контроля включают деловую порядочность, этические ценности и профессиональную компетенцию кадров организации, а также концепцию деятельности руководства и стиль работы, порядок передачи руководством функций и обязанностей, расстановку кадров и обеспечение их профессионального роста.

2. Выявление и оценка рисков и целей контроля

Каждая организация сталкивается с целым рядом рисков, имеющих как внешние, так и внутренние источники, которые подлежат анализу. Предварительным условием оценки рисков является установление целей, которые взаимосвязаны и последовательны на разных уровнях внутри организации. Оценка рисков заключается в выявлении и анализе соответствующих рисков, ставящих под угрозу достижение целей, а также в разработке основы управления рисками. Поскольку экономические, отраслевые, регулирующие и операционные условия будут продолжать изменяться, необходимы механизмы выявления и снижения рисков, связанных с возникающими изменениями.

3. Действия по обеспечению контроля и управлению рисками

Действия по обеспечению контроля представляют собой порядок и меры, обеспечивающие выполнение указаний руководства. Они способствуют приня-

тию шагов, направленных на учет рисков, с которыми организация сталкивается при достижении своих целей. Действия по контролю предпринимаются в рамках всей организации, на всех уровнях и во всех подразделениях. Они включают целый ряд таких мер, как согласования, разрешения, подтверждения, выверки, обзоры операционной деятельности предприятия, обеспечение безопасности активов и разделение обязанностей.

4. Информационное обеспечение и связь

Необходимая информация выявляется, собирается и направляется в форме и в сроки, позволяющие работникам выполнять свои обязанности. С помощью систем информационного обеспечения осуществляется подготовка отчетов, содержащих операционные и финансовые данные и информацию, необходимую для соблюдения установленных требований, ведения текущей деятельности и осуществления контроля за ее ходом. Системы информационного обеспечения обрабатывают и готовят не только информацию, полученную внутри организации, но и информацию о событиях и обстоятельствах за ее пределами, которую необходимо знать для принятия решений по хозяйственным вопросам и подготовки отчетности, предоставляемой организацией внешним пользователям. Эффективная передача информации должна быть налажена в рамках всей организации, и информационные потоки должны идти сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали структуры организации. Все работники организации должны получать четкие инструкции от ее высшего руководства о необходимости тщательного выполнения обязанностей по осуществлению контроля. Каждый работник должен хорошо понимать свои функции в системе внутреннего контроля, а также представлять себе взаимосвязь между выполняемой им работой и работой других сотрудников. Им также необходимо иметь средства передачи важной информации на вышестоящие уровни организации. Также важным является наличие у организации эффективной связи с такими внешними сторонами, как заказчики, поставщики, регулирующие органы и акционеры.

5. Процедуры контроля эффективности системы внутреннего контроля и риск менеджмента (мониторинг и исправление ошибок)

Необходим контроль за состоянием систем внутреннего контроля, который заключается в оценке качества работы системы с течением времени. Этот процесс осуществляется посредством выполнения постоянных мер контроля, проведения отдельных оценок или на основе использования сочетания обоих механизмов. Постоянный контроль осуществляется при проведении операций. Он включает регулярные меры по управлению и надзору, а также ряд других действий со стороны работников при выполнении ими своих обязанностей. Масштабы и частота проведения отдельных оценок зависят главным образом от оценки рисков и эффективности мер контроля, осуществляемых на постоянной основе; сведения о недостатках, выявленных в системе внутреннего контроля,

сообщаются руководству организации, при этом о серьезных сбоях в системе ставятся в известность члены высшего руководства организации.

Современная практика управления рисками в российских компаниях, согласно исследованиям одной из ведущих аудиторских компаний КПМГ (KPMG), показывает, что система управления рисками находится на этапе планирования либо требует существенной доработки. В области управления рисками у российских компаний наибольшие затруднения вызывают вопросы, связанные со снижением и прогнозированием развития рисковых событий, с оценкой и мониторингом рисков, а так же с выявлением рисков. Таким образом, надлежащая практика внутреннего контроля и управление рисками в российских компаниях находятся на этапе формирования, что не дает российским компаниям эффективно прогнозировать и управлять рисками.

2.1. Международная практика ведения внутреннего контроля и управления рисками[1]

Наибольшее внимание в повестке дня комитетов по аудиту в компаниях в Европе уделяется такому вопросу, как управление рисками. Понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков, связи между стратегией деятельности и риском, а также снижение рисков являются наиболее сложными вопросами в области управления рисками для комитетов по аудиту во всей Европе. Как минимум 50% опрошенных в Великобритании, Швейцарии, Нидерландах, Австрии и Дании считают, что их организации имеют развитые и надежные системы управления рисками. Эта цифра выгодно отличается от общемирового показателя, составившего 40%. Тем не менее в Европе по-прежнему существует значительное количество организаций, системы управления рисками в которых нуждаются в серьезном усовершенствовании (табл. 4).

Некоторые советы директоров создали комитеты по управлению рисками в структуре совета для содействия осуществлению функций надзора за рисками, тогда как в других организациях пошли по пути создания исполнительных комитетов по управлению рисками. Несмотря на явные признаки того, что советы директоров многих компаний в полном составе занимаются надзором за рисками, все еще существуют компании, советы директоров которых не принимают участия в обсуждении приемлемых для организации параметров риск-аппетита (рис. 5).

[1] Материал подготовлен на основе исследования КПМГ «Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии. Сложившиеся практики управления рисками» и исследования КПМГ «Международный опрос членов комитетов по аудиту за 2010 г. – результаты исследования по странам Европы».

Таблица 4

Вопросы управления рисками, вызывающие наибольшие затруднения у компаний[1]

Вопросы управления рисками, вызывающие наибольшие затруднения у компаний	Вопрос № 1	Вопрос № 2	Вопрос № 3
Великобритания	Понимание связи между стратегией деятельности и риском	Минимизация рисков	Понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков
Швейцария	Минимизация рисков	Понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков	Оценка рисков
Бельгия	Оценка рисков	Понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков	Понимание связи между стратегией деятельности и риском
Ирландия	Минимизация рисков	Оценка рисков	Выявление рисков
Франция	Выявление рисков	Понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков	Оценка рисков
Нидерланды	Понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков	Понимание связи между стратегией деятельности и риском	Мониторинг рисков и информирование о них
Австрия	Понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков	Минимизация рисков	Понимание связи между стратегией деятельности и риском
Дания	Понимание связи между стратегией деятельности и риском	Минимизация рисков	Оценка рисков
Россия	Снижение рисков и понимание динамики развития рисковых событий	Оценка и мониторинг рисков и информирование о них	Выявление рисков
В мире	Понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков	Понимание связи между стратегией деятельности и риском	Минимизация рисков

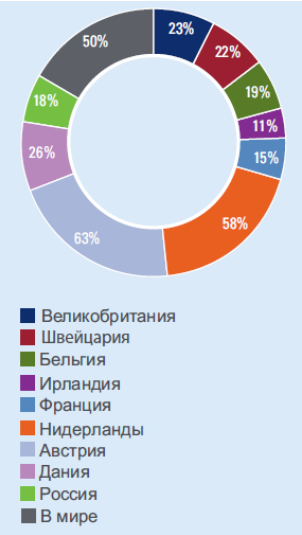

Рис. 5. Процент респондентов, в компаниях которых были созданы комитеты по управлению рисками при советах директоров[2]

[1] Данные из исследования КПМГ «Международный опрос членов комитетов по аудиту за 2010 г. – результаты исследования по странам Европы».
[2] Там же.

Как видно из рис. 5, роль комитета по аудиту заключается преимущественно в обсуждении готовности компании принимать риски. Данная характеристика в большей степени присуща российским компаниям по отношению к зарубежным (73% респондентов).

Таблица 5

Какую роль играет Комитет по аудиту вашей компании в разработке комплекса мер, позволяющих ей принимать на себя риски?

	Великобритания	Швейцария	Бельгия	Ирландия	Франция	Нидерланды	Австрия	Дания	Россия	В мире
Подписывает официальное письменное заявление о готовности компании принимать риски	25%	20%	22%	11%	45%	20%	13%	17%	9%	16%
Подтверждает готовность компании в целом принимать риски, но не подписывает официальное письменное заявление	29%	14%	19%	32%	15%	36%	25%	17%	0%	31%
По меньшей мере раз в год обсуждает готовность компании принимать риски	32%	49%	44%	46%	32%	40%	63%	40%	73%	37%
Подобные обсуждения не проводятся	14%	17%	14%	11%	9%	4%	0%	27%	18%	16%
Кол-во респондентов	**110**	**35**	**36**	**28**	**47**	**55**	**16**	**30**	**11**	**1134**

Таблица 6

Какой аспект управления рисками представляет наибольшую сложность для вашей компании?

	Великобритания	Швейцария	Бельгия	Ирландия	Франция	Нидерланды	Австрия	Дания	Россия	В мире
Понимание связи между стратегией и риском	27%	17%	17%	14%	11%	25%	25%	27%	0%	20%
Минимизация рисков	25%	19%	8%	29%	17%	7%	31%	27%	36%	17%
Понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков, и проработка ответных мер	15%	19%	25%	11%	19%	29%	31%	13%	36%	23%
Оценка рисков	14%	19%	33%	21%	19%	13%	13%	27%	9%	16%
Мониторинг рисков и информирование о них	11%	14%	8%	7%	13%	20%	0%	7%	9%	12%
Выявление рисков	8%	11%	8%	18%	21%	5%	0%	0%	9%	11%
Кол-во респондентов	**108**	**36**	**36**	**28**	**47**	**55**	**16**	**30**	**11**	**1151**

В результате округления суммарная цифра может отличаться от 100%

У более чем 70% российских компаний наибольшую сложность при управлении рисками вызывают минимизация рисков и понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков, и проработка ответных мер.

Таблица 7

Насколько предметно и подробно Комитет по аудиту / Совет директоров изучает вопросы устойчивого развития / социальной ответственности бизнеса?

	Великобритания	Швейцария	Бельгия	Ирландия	Франция	Нидерланды	Австрия	Дания	Россия	В мире
Вопросы устойчивого развития / социальной ответственности бизнеса рассматриваются в раскрываемой компанией информации	54%	50%	20%	41%	56%	55%	50%	73%	55%	40%
Выносятся на обсуждение Комитета по аудиту / Совета директоров, но не включаются в раскрываемую информацию	17%	28%	14%	15%	22%	24%	13%	17%	9%	22%
Комитет по аудиту / Совет директоров не обсуждает эти вопросы, хотя такую возможность следует рассмотреть	5%	11%	11%	15%	16%	4%	19%	0%	18%	11%
Комитет по аудиту / Совет директоров не обсуждает эти вопросы	24%	11%	54%	30%	7%	18%	19%	10%	18%	27%
Кол-во респондентов	**107**	**36**	**35**	**27**	**45**	**55**	**16**	**30**	**11**	**1128**

Компании испытывают растущее давление со стороны неправительственных организаций, стремящихся заставить их учитывать влияние, оказываемое стратегией их деятельности на вопросы социальной ответственности бизнеса. На это же направлено и госрегулирование, в частности такое требование, как вводимый директивой ЕС «Модернизация бухгалтерской отчетности» анализ бизнеса. Тем не менее 54% респондентов в Бельгии, 30% респондентов в Ирландии и 24% респондентов в Великобритании заявили, что советы директоров и (или) комитеты по аудиту их компаний не занимаются вопросами социальной ответственности бизнеса. Несмотря на этот показатель, не менее половины опрошенных в Европе, за исключением респондентов из Бельгии и Ирландии, заявили, что в подлежащей раскрытию информации о компании вопросам социальной ответственности бизнеса уделяется должное внимание. Компании в Европе и в мире в целом удовлетворены тем, какое внимание уделяется нефинансовым ключевым показателям эффективности. Респонденты высоко оценили эффективность работы комитетов по аудиту, лишь 1% всех опрошенных считают работу своего комитета неэффективной. Респондентов попросили указать, что может способствовать повышению эффективности работы комитетов по аудиту. Европейские респонденты, за исключением России, указали, что вероятнее всего повысить эффективность сможет более четко сформулированная повестка дня комитетов по аудиту. При ответе на вопрос о том, что может способствовать повышению продуктивности заседаний комитетов по аудиту, европейские респонденты на первое место поставили повышение качества подготовки материалов для заседаний и более дискуссионный характер самих заседаний[1].

Текущее состояние систем управления рисками в компании:

- 66% опрошенных компаний России и Казахстана выделили в организационных структурах должность риск-менеджера.
- За риск-менеджером закреплены организация и поддержка управления рисками (47% респондентов).
- В 35% опрошенных компаний уровень приемлемого риска не определен.

Большинство компаний считают очевидной необходимость наличия целостной системы управления рисками. При этом многие компании уже внедрили данный процесс или находятся в стадии его активного внедрения.

Так, 66% респондентов уже внедрили должность риск-менеджера, а 21% собираются вводить данную функцию в следующем году. 35 и 30% компаний соответственно выделили в своих организационных структурах комиссию и комитет совета директоров по управлению рисками.

Аналогичное исследование в странах Азии, Австралии, Западной Европы и Северной Америки выявило несколько иные результаты: лишь 35% компаний внедрили должность риск-менеджера. Количество компаний, создавших комис-

[1] Данные из исследования КПМГ «Международный опрос членов комитетов по аудиту за 2010 г. – результаты исследования по странам Европы».

сию и комитет по управлению рисками, составляет менее 40%. При этом более половины респондентов отмечают, что не собираются выделять функцию риск-менеджмента в своей организационной структуре в ближайшее время.

Среди опрошенных компаний России и Казахстана большинство респондентов (57%) в качестве основных барьеров, препятствующих эффективному управлению рисками, выделяют недостаточную взаимосвязь между функциональными подразделениями компании в части управления рисками, а также отсутствие корпоративной культуры управления рисками. По результатам опроса западных компаний, наиболее существенными барьерами были названы низкое качество получаемой информации (43% респондентов) и невозможность получения точной оценки рисков компании (36%).

Согласно опросу российских компаний, низкое качество получаемой информации занимает лишь третье место (45% респондентов), а невозможность получения точной оценки рисков компании отметили лишь 31% респондентов (рис. 6).

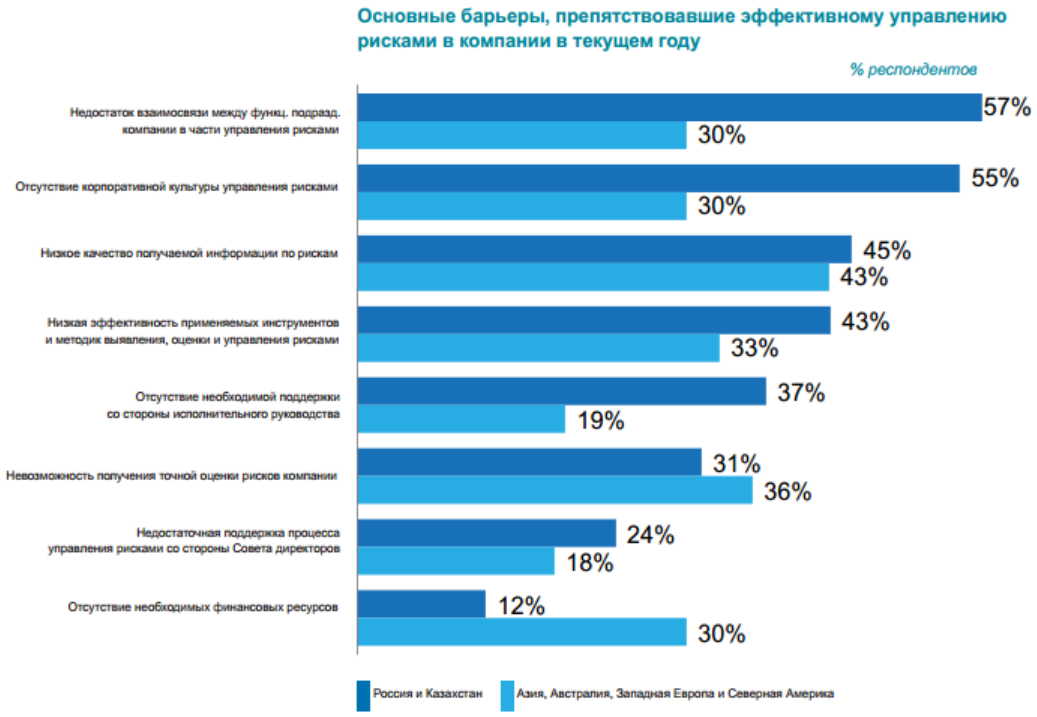

Рис. 6. Основные барьеры, препятствующие эффективному управлению рисками в компании[1]

Частью построения эффективной культуры управления рисками в компании является правильное понимание того, что же представляет собой это понятие. Культуру риск-менеджмента можно охарактеризовать как внутреннюю систему ценностей, принятых в компании, и кодекс поведения, которые являются основой при принятии решений по управлению рисками.

[1] Данные исследования КПМГ «Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии. Сложившиеся практики управления рисками».

Основным элементом эффективной корпоративной культуры риск-менеджмента является понимание всеми сотрудниками компании того, что управление рисками – неотъемлемая часть их ежедневной работы, необходимая для достижения поставленных перед ними бизнес-целей. При этом следует учитывать, что основная поддержка такого понимания должна исходить от высшего руководства компании.

Изменения культуры управления рисками не будут эффективны лишь по инициативе риск-менеджеров – высшее руководство должно выступать их активным инициатором.

Несмотря на то что большинство опрошенных нами российских компаний активно внедряют процесс управления рисками и находятся на стадии, когда риск-подразделения становятся отдельными функциями в организационной структуре компаний, а все соответствующие политики формализуются, 55% респондентов отметили отсутствие корпоративной культуры управления рисками как один из основных барьеров, препятствующих управлению рисками.

При этом 73% опрошенных компаний ключевым фактором построения эффективной системы управления рисками называют активную поддержку со стороны исполнительного руководства компании (рис. 7).

Аналогичный опрос западных компаний, проведенный КПМГ в 2009 году, также подтвердил важность корпоративной культуры управления рисками и показал, что 63% западных компаний уверены, что эффективность построения культуры управления рисками непосредственно зависит от степени поддержки со стороны исполнительного руководства[1].

Рис. 7. Аспекты, являющиеся ключевыми для построения эффективной системы управления рисками[2]

[1] Данные исследования КПМГ «Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии. Сложившиеся практики управления рисками».
[2] Там же.

Следует также отметить, что одним из внутренних барьеров, мешающих внедрению в компании эффективной культуры риск-менеджмента, а как следствие и повышению качества самого процесса управления рисками, является недостаточная мотивация руководства, вовлеченного в процесс. Как показывает практика, большинство российских компаний не используют систему мотивации руководителей в рамках процесса управления рисками.

Опыт КПМГ в области оценки эффективности систем управления рисками в ведущих российских компаниях показывает, что в большинстве случаев цели и ключевые показатели эффективности деятельности как подразделений, так и руководителей различных уровней, не связаны напрямую с выполнением поставленных задач в рамках управления рисками.

Как уже говорилось выше, для построения эффективной культуры и, соответственно, системы управления рисками в компании необходимо понимание важности данного процесса как высшим руководством, так и рядовыми сотрудниками.

Опрос западных компаний показал, что уровень подготовки и знаний руководства в области риск-менеджмента зависит от географического местоположения и размера компании. Финансовые директора европейских компаний с годовым оборотом свыше 1 млрд долл. США, как правило, обладают бóльшими знаниями в области риск-менеджмента (78%), чем их коллеги из компаний с годовым оборотом ниже 1 млрд долл. США (63%) (см., например, отчет «Beyond box-ticking. Gaps in corporate risk expertise»).

В России данный фактор не зависит от размера компаний. Около половины опрошенных российских респондентов уверены в достаточно высоком уровне знаний принципов риск-менеджмента высшего руководства компании, а именно генерального и финансового директоров и совета директоров.

По мнению большинства опрошенных респондентов (55%), наиболее подготовленными в области риск-менеджмента являются члены комитета по аудиту. Тем не менее лишь в 10% компаний комитет по аудиту непосредственно участвует в процессе управления рисками.

При этом 30% компаний оценивают знание основ риск-менеджмента руководителями бизнес-подразделений на уровне ниже среднего.

Еще одним немаловажным аспектом построения эффективной культуры управления рисками в компании является эффективно налаженное взаимодействие различных подразделений компании в рамках обмена информацией по рискам.

Около 61% опрошенных нами компаний говорят о проблемах, существующих при обмене информацией между основными участниками процесса управления рисками – управлением риск-менеджментом и структурными подразделениями компании.

25% респондентов отмечают неэффективность взаимодействия управления риск-менеджмента и исполнительного руководства, что лишний раз подтверждает отсутствие должной поддержки процесса управления рисками со стороны топ-менеджмента.

51% респондентов считают неэффективным взаимодействие между функцией риск-менеджмента и структурными подразделениями.

Многие компании в первые годы внедрения систем управления рисками зачастую не видят эффективных результатов и замораживают процесс управления рисками. Частично это может быть обусловлено слишком формальным подходом к построению систем управления рисками, разработкой громоздких «неработающих» политик и концепций, основанных на лучших мировых практиках, но не учитывающих специфику ведения бизнеса в России. В некоторых компаниях из-за недостаточной подготовки сотрудников, вовлеченных в процесс управления рисками, информация не доводится до необходимого круга лиц и не используется должным образом.

Результаты проведенного нами опроса также подтверждают, что компаниям следует уделять значительно больше внимания качеству получаемой информации по рискам и повышению эффективности ее использования в ходе принятия стратегических решений и в рамках процесса управления рисками.

Около 40% респондентов говорят об эффективном использовании информации по рискам при принятии стратегических решений, и лишь 16% уверены в качестве и доступности такой информации для процесса управления рисками. Низкую эффективность использования отчетности по рискам отмечают также в большинстве западных компаний (40%), и всего одна треть западных респондентов уверена в доступности и качестве информации. Данные выводы также подтверждает то, что треть компаний, участвовавших в опросе, вообще не использует информацию по рискам в ходе процесса распределения ресурсов и бюджетирования. В то же время около 49% компаний ключевым фактором построения эффективной системы управления рисками видят именно учет информации по рискам при принятии решений по управлению компанией.

16% считают ее эффективность и доступность необходимым условием для эффективного управлении рисками компаний.

Недостаточная эффективность использования информации по рискам может быть обусловлена двумя основными причинами:

- недостаточной подготовкой пользователей в области управления рисками и, как следствие, неспособностью должным образом обработать и применить получаемую информацию;
- неточностью и сложностью информации по рискам в результате отсутствия четких формализованных инструкций и методик по управлению рисками в компаниях.

Одним из барьеров, серьезно препятствующих развитию систем управления рисками, многие компании называют низкую эффективность применяемых методик выявления, оценки и управления рисками (43% респондентов). Данный результат может быть обусловлен тем, что в компаниях-респондентах недостаточно формализованы и интегрированы системы управления рисками.

При реализации программ по сокращению затрат многие компании не привлекают к работе сторонних консультантов и не видят смысла во внедрении программного обеспечения для выявления, оценки и управления рисками, предпочитая справляться собственными силами.

Недостаток финансовых ресурсов был отмечен у 12% респондентов как еще один барьер, мешающий повышению эффективности процесса управления рисками.

При этом недостаточная формализация процесса управления рисками и отсутствие опыта в области риск-менеджмента приводят к тому, что большинство компаний реального сектора экономики при оценке рисков в основном опираются на опыт экспертов. Точные количественные методики оценки рисков используются недостаточно широко.

Некоторым образом это можно объяснить отсутствием достаточного объема статистических данных по случаям реализации тех или иных рисков, что необходимо для проведения точной количественной оценки. С другой стороны, низкая подготовка персонала компаний в области управления рисками также существенно тормозит внедрение количественных методик в компаниях.

Анализ результатов проведенного исследования показывает, что наиболее существенными внутренними факторами, способствующими развитию риск-менеджмента, являются фокус на снижении затрат и повышении эффективности деятельности (67%), потребность в управлении рисками у топ-менеджмента компании (29%).

Среди наиболее значимых внешних факторов респондентами были выделены ухудшение экономической ситуации (57%) и повышение конкуренции (37%) (рис. 8).

Как уже говорилось выше, около трети респондентов планируют в течение ближайших 12 месяцев организовать у себя в компании Комиссию по управлению рисками, и около 16% готовы сделать должность риск-менеджера отдельной функцией.

Около 65% респондентов отмечают повышение качества получаемой информации и формализацию процесса управления рисками как одни из приоритетных направлений развития систем управления рисками (рис. 9).

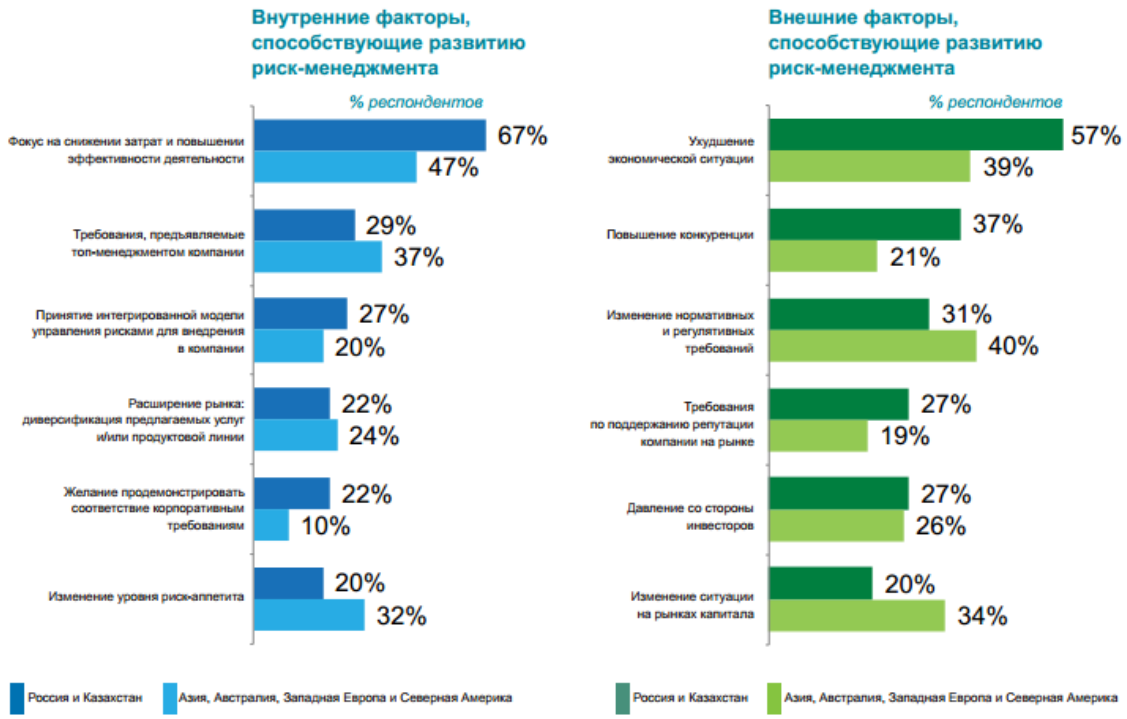

Рис. 8. Внутренние и внешние факторы, способствующие развитию риск-менеджмента[1]

Рис. 9. Приоритетные направления совершенствования риск-менеджмента

[1] Данные исследования КПМГ «Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии. Сложившиеся практики управления рисками»

2.2. Положение об управлении рисками и внутреннем контроле в компании

Положение об управлении рисками

Статья 1. Общие положения

Настоящее положение об управлении рисками (далее – Положение) открытого акционерного общества «Компания» (далее – Общество) разработано в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом Общества и рекомендациями российского Кодекса корпоративного поведения (далее – Кодекс ФКЦБ).

Настоящее Положение определяет принципы, элементы системы, методы управления рисками, порядок мониторинга и контроля за эффективностью указанной системы, органы, ответственные за ее функционирование, и раскрытие информации о ней.

Статья 2. Определения, принципы и цели управления рисками

Для целей настоящего Положения риск определяется вероятностью того или иного события и его ожидаемым воздействием на деятельность Общества. В целях управления рисками Общество учитывает как возможные неблагоприятные события (угрозы), так и благоприятные события (возможности).

Общество рассматривает управление рисками как один из важнейших элементов стратегического управления и внутреннего контроля. Это процесс, в ходе которого Общество регулярно выявляет, оценивает и контролирует угрозы и возможности, адаптирует свою деятельность с целью уменьшения вероятности и потенциальных последствий угроз и с целью реализации возможностей, а также информирует об этом акционеров и иных заинтересованных лиц.

Система управления рисками Общества направлена не на устранение рисков, а на повышение вероятности достижения стратегических целей и снижение вероятности и размера возможных потерь. Для этого Общество устанавливает уровни приемлемого риска для каждой категории существенных рисков.

Интегрированная система управления рисками Общества учитывает взаимосвязь между рисками различных категорий. Для оценки их суммарного воздействия на свою деятельность Общество применяет единообразный подход к оценке финансовых, операционных и других рисков.

В рамках своей политики управления рисками Общество учитывает не только интересы акционеров, но и возможные последствия своей деятельности для других заинтересованных сторон.

Система управления рисками Общества призвана:

- обеспечить выполнение требований надлежащей практики корпоративного управления, в соответствии с которыми Общество должно обращать особое внимание на учет, мониторинг рисков, управление ими и должное раскрытие информации в этой области;
- предупреждать ситуации, угрожающие стратегическим целям Общества, и обеспечивать соответствующую защиту;
- обеспечить координацию и интеграцию процессов управления рисками, относящихся к различным аспектам финансово-хозяйственной деятельности, в целях общего повышения эффективности управления Обществом; обеспечить использование новых возможностей для увеличения стоимости активов и прибыльности Общества в долгосрочной перспективе.

Статья 3. Выявление рисков

Общество принимает все меры к выявлению (идентификации) всех существенных рисков. Для этого Общество использует стандартные анкеты (вопросники), совместные заседания лиц, ответственных за выявление рисков, опрос с привлечением консультантов, письменные опросы, сравнение с наилучшими результатами, результаты внутреннего и внешнего аудита и другие методы идентификации рисков.

Общество выявляет риски, связанные со всеми аспектами своей деятельности, и ведет реестр рисков. В реестре описывается характер риска и приводится экспертная оценка существенности данного риска для деятельности Общества. В реестр периодически вносятся изменения, в том числе отражающие изменения внешних и внутренних условий деятельности Общества.

Статья 4. Анализ, оценка и классификация рисков

По каждому из существенных рисков Общество оценивает вероятность тех или иных возможных последствий и их ожидаемое воздействие на стоимость бизнеса для акционеров.

На основании такой оценки, а также отнесения риска к определенной категории (стратегической, операционной, финансовой и т. п.), риски классифицируются в виде «карты рисков».

Применительно к каждому существенному риску Общество использует простой, поддающийся измерению и однозначному толкованию показатель – величину, позволяющую оценивать существующую вероятность ожидаемого события. Приближение этой величины к некоторому критическому значению сигнализирует о необходимости управленческих решений.

Для каждого такого показателя Общество определяет критические значения, исходя из уровня приемлемого риска и соответствующих целей Общества.

После первичной оценки выявленных рисков Общество пересматривает учитываемые им риски в свете своих приоритетных задач и нужд. В результате риски могут переоцениваться.

Статья 5. Методы управления рисками

Для каждого существенного риска Общество разрабатывает управленческие решения (методы) компенсации возможных потерь и реализации возможностей. Эти методы включают среди прочего подробные планы реагирования в случае приближения значений показателей риска к критическим.

В каждом случае применяется метод, позволяющий достичь разумного соотношения ожидаемого экономического эффекта и затрат, связанных с использованием такого метода.

К основным методам управления рисками, применяемым в Обществе, относятся:

- принятие и учет риска;
- разделение риска с другими сторонами;
- устранение риска (выход из проекта);
- финансирование риска (страхование, направление дополнительных ресурсов на проект, понижение уровня риска до приемлемого);
- диверсификация рисков;

5.4. Основными факторами, влияющими на выбор методов управления рисками, являются:

- готовность Общества идти на риск;
- сохранение баланса между превентивными и поисковыми методами контроля;
- сохранение баланса между издержками и выгодами, связанными с тем или иным методом контроля за рисками;

Статья 6. Мониторинг и контроль за эффективностью системы управления рисками

6.1. Общество проводит постоянный мониторинг системы управления рисками.

Статья 7. Органы, ответственные за работу системы управления рисками

Ответственность за выявление рисков в отдельных областях деятельности Общества несут руководители его структурных подразделений в пределах полномочий, предоставленных им генеральным директором. Ответственность за осуществление политики управления рисками возлагается на генерального ди-

ректора Общества. Генеральный директор учреждает постоянно действующий подотчетный ему орган – совет, комитет, комиссию, департамент по управлению рисками (далее – комитет). В состав комитета входят:

- заместитель генерального директора;
- руководители структурных подразделений.

7.4. Комитет проводит регулярные заседания 1 раз в 3 недели и обсуждает следующие вопросы:

- обзор оперативных, финансовых, стратегических и других рисков, выявленных структурными подразделениями Общества;
- оценка и анализ выявленных рисков;
- разработка и пересмотр «карты рисков»;
- выработка методов управления каждым отдельным риском.

Результаты заседаний комитета доводятся до сведения генерального директора.

Генеральный директор предоставляет совету директоров регулярные отчеты, которые содержат сведения о состоянии и выявленных недостатках системы управления рисками и предложения по ее совершенствованию.

По факту любой существенной ошибки системы управления рисками, о которой стало известно совету директоров, последний инициирует проверку деятельности исполнительных органов и, если необходимо, переоценку эффективности системы управления рисками.

Совет директоров утверждает политику в области управления рисками, контролирует ее эффективность и постоянно ее совершенствует.

Ответственность за контроль над системой управления рисками Общества возлагается на совет директоров (комитет по аудиту или по стратегическому планированию и финансам).

Совет директоров регулярно рассматривает следующие вопросы:

- характер и относительную значимость рисков, с которыми сталкивается Общество;
- определение приемлемых и неприемлемых для Общества рисков;
- возможности Общества по управлению приемлемыми рисками и нивелированию их последствий;
- затраты на поддержание системы управления рисками по сравнению с потенциальным экономическим эффектом;
- структура и организация системы управления рисками Общества.

По результатам ежегодной оценки системы управления рисками совет директоров формулирует свое мнение по следующим вопросам:

- изменения характера и относительной значимости существенных рисков, произошедшие со времени последней ежегодной проверки, а также способность Общества реагировать на такие изменения;

- качество и объем работы в сфере управления рисками, выполняемой исполнительными органами, подразделением внутреннего аудита и другими органами внутреннего контроля Общества;
- своевременность и полнота отчетности по состоянию системы управления рисками, предоставляемой исполнительными органами совету директоров или его комитетам;
- существенные ошибки системы управления рисками за отчетный период, а также последствия (в том числе ожидаемые в будущем) таких ошибок для финансово-хозяйственной деятельности Общества;
- эффективность предоставления Обществом отчетности внешним заинтересованным лицам.

Статья 8. Раскрытие информации об управлении рисками

Политика управления рисками рассматривается как важный элемент внутренней организационной культуры Общества и доводится до сведения всех сотрудников. Общество поддерживает эффективный обмен информацией, необходимой для оперативного и стратегического управления рисками, между советом директоров, исполнительными органами и всеми функциональными подразделениями.

Для внешних заинтересованных лиц Общество в своем годовом отчете раскрывает следующую информацию:

- информацию о лицах и подразделениях, ответственных за управление рисками;
- аналитические данные о существенных рисках, с которыми сталкивается Общество;
- сведения о процедурах контроля за существенными рисками и методах управления ими;
- сведения об изменениях, вносимых в систему управления рисками Общества, и причинах таковых;

Положение о внутреннем контроле

Статья 1. Общие положения

Настоящее положение о внутреннем контроле (далее – Положение) открытого акционерного общества «Компания» (далее – Общество) разработано в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом Общества и рекомендациями российского Кодекса корпоративного поведения (далее – Кодекс ФКЦБ).

Настоящее Положение определяет цели и задачи системы внутреннего контроля, принципы ее функционирования, а также органы Общества и лиц, ответственных за внутренний контроль.

Статья 2. Определение и цели системы внутреннего контроля

2.1. Внутренний контроль – это процесс, осуществляемый совместно советом директоров, менеджерами и другими работниками Общества и призванный обеспечить разумную гарантию достижения следующих целей:

- достоверности финансовой отчетности Общества;
- эффективности деятельности Общества;
- соответствия деятельности Общества требованиям законодательства.

Система внутреннего контроля включает следующие взаимосвязанные компоненты:

- контрольную среду;
- оценку рисков;
- процедуры контроля;
- систему информационного обеспечения и обмена информацией;
- контроль и мониторинг эффективности самой системы.

Статья 3. Принципы функционирования системы внутреннего контроля

3.1. Система внутреннего контроля в Обществе строится на следующих принципах:

1. Неизменно бесперебойное функционирование – постоянное и надлежащее функционирование системы внутреннего контроля позволяет Обществу своевременно выявлять любые отклонения от нормы и предупреждать их возникновение в будущем.

2. Подотчетность всех участников системы внутреннего контроля – качество выполнения контрольных функций каждым лицом контролируется другим участником системы внутреннего контроля.

3. Разделение обязанностей – Общество стремится не допустить дублирования контрольных функций, и эти функции должны распределяться между работниками таким образом, чтобы одно и то же лицо не объединяло функций, связанных с утверждением операций с определенными активами, учетом операций, обеспечением сохранности активов и проведением их инвентаризации.

4. Надлежащее одобрение и утверждение операций – Общество стремится установить порядок утверждения всех финансово-хозяйственных операций уполномоченными лицами в пределах их соответствующих полномочий.

5. Обеспечение организационной обособленности подразделения Общества, осуществляющего ежедневный внутренний контроль, и его функциональ-

ная подотчетность непосредственно совету директоров (через комитет по аудиту, если таковой создан).

6. Ответственность всех субъектов внутреннего контроля, работающих в Обществе, за надлежащее выполнение контрольных функций; осуществление внутреннего контроля на основе четкого взаимодействия всех подразделений и служб Общества.

7. Постоянное развитие и совершенствование – Общество стремится обеспечить условия для гибкой настройки системы внутреннего контроля, чтобы она могла быть адаптирована с учетом необходимости решать новые задачи и расширять и совершенствовать саму такую систему.

8. Своевременность передачи сообщений об отклонениях – в Обществе установлены максимально короткие сроки передачи соответствующей информации лицам, уполномоченным принимать решения об устранении отклонений.

9. Соответствие между уровнем сложности системы внутреннего контроля и уровнем сложности контролируемого объекта.

10. Определение приоритетности областей деятельности Общества, в которых налаживается контроль, – выделяются стратегические направления, охватываемые системой внутреннего контроля, даже если эффективность их функционирования (соотношение «затраты – экономический эффект») трудно измерить.

11. Комплексный характер внутреннего контроля за объектами различных типов.

Статья 4. Контрольная среда

Контрольная среда определяется как общее отношение высших должностных лиц и акционеров Общества к системе внутреннего контроля, их осведомленность о соответствующих вопросах и практические действия, направленные на создание и обеспечения функционирования системы внутреннего контроля в Обществе.

Факторы контрольной среды включают:

- честность, этические ценности и компетентность работников Общества;
- философию руководства и стиль управления;
- методы, с помощью которых руководство делегирует полномочия и распределяет обязанности между работниками, организует работу, продвижение по службе и обучение работников;
- внимание и стратегическое руководство со стороны совета директоров.

Статья 6. Процедуры контроля

Процедуры контроля – это политика контроля и действия по осуществлению контроля, призванные обеспечить выполнение требований (указаний) ру-

ководства Общества и принятие необходимых мер в связи с рисками, с которыми сопряжена деятельность Общества.

Процедуры внутреннего контроля Общества включают:

- контроль за исполнением финансово-хозяйственного плана;
- сверку оперативных данных с бюджетом;
- сверку данных, представляемых различными структурными подразделениями Общества;
- арифметическую проверку правильности бухгалтерских записей;
- проверку правильности документооборота;
- оценку эффективности определенных сделок;
- проверку наличия разрешительных резолюций менеджеров на первичных документах;
- проведение очередных и внеплановых проверок и инвентаризаций имущества Общества и его обязательств;
- проведение сверок и подтверждений расчетов;
- использование информации из внешних источников в целях контроля;
- контроль над использованием материальных активов;
- физическое ограничение доступа к активам, первичной документации, регистрам учета и компьютерным бухгалтерским файлам;

Статья 7. Система информационного обеспечения и обмена информацией

Под системой информационного обеспечения и обмена информацией понимается своевременное и эффективное выявление данных, их регистрация и обмен ими.

Общество обеспечивает наличие полной и адекватной информации о событиях и условиях, способных повлиять на принимаемые им решения.

Общество стремится к созданию надлежащей информационной системы, охватывающей все области его деятельности. Информация, внесенная в прикладные программы, авторизуется и сохраняется в соответствии с принятыми в Обществе процедурами.

Общество обеспечивает создание эффективных каналов обмена информацией в целях формирования у всех субъектов внутреннего контроля понимания принятых в Обществе политики и процедур внутреннего контроля и обеспечения их исполнения.

Общество принимает меры для защиты от несанкционированного доступа к информации.

Статья 8. Контроль и мониторинг системы внутреннего контроля

Оценка системы внутреннего контроля проводится для определения вероятности возникновения ошибок, влияющих на достоверность финансовой отчетности, выяснения существенности этих ошибок и определения способности системы внутреннего контроля обеспечить выполнение поставленных перед ней задач.

Проверка системы внутреннего контроля Общества проводится в два этапа:

- формирование общего представления о системе внутреннего контроля и первичная оценка ее надежности;
- подтверждение оценки существенных элементов системы внутреннего контроля.

Статья 9. Органы и лица, ответственные за внутренний контроль

9.1. Совет директоров и исполнительные органы Общества ответственны за создание в Обществе надлежащей контрольной среды, внедрение культуры внутреннего контроля, поддержание высоких этических стандартов на всех уровнях деятельности Общества.

Совет директоров Общества (и (или) комитет по аудиту, если таковой создан) отвечает за утверждение политики внутреннего контроля, регулярную оценку эффективности системы внутреннего контроля и постоянное совершенствование политики внутреннего контроля.

Генеральный директор Общества несет ответственность за функционирование системы внутреннего контроля Общества. В этих целях генеральный директор делегирует определенные полномочия отдельным должностным лицам Общества, ответственным за те или иные области внутреннего контроля.

Контрольно-ревизионный орган Общества, ответственный за осуществление внутреннего аудита, отчитывается перед советом директоров (или комитетом по аудиту, если таковой создан) и исполнительными органами Общества о результатах внутреннего аудита системы внутреннего контроля. Контрольно-ревизионный орган Общества функционально подотчетен совету директоров (комитету по аудиту, если таковой создан), а административно – генеральному директору.

9.2. Контрольно-ревизионный орган Общества состоит из 5 членов.

Контрольно-ревизионный орган Общества проводит заседания по мере необходимости, но не реже 1 раза в 2 недели.

Контрольно-ревизионный орган Общества докладывает о результатах заседаний генеральному директору (финансовому директору) и председателю совета директоров (председателю комитета по аудиту).

Исполнительные органы Общества готовят ежегодные отчеты о состоянии системы внутреннего контроля за подготовкой финансовой отчетности за 5

дней до предварительного одобрения советом директоров годового отчета и годовой финансовой отчетности Общества.

9.3. Отчет о состоянии системы внутреннего контроля за подготовкой финансовой отчетности содержит:

- подтверждение ответственности менеджеров высшего звена за осуществление надлежащего внутреннего контроля за подготовкой финансовой отчетности;
- описание системы внутреннего контроля за подготовкой финансовой отчетности и методов, используемых для оценки эффективности этой системы;
- оценку эффективности внутреннего контроля за подготовкой финансовой отчетности на конец последнего финансового года, проведенную менеджерами высшего звена;
- подтверждение наличия составленного аудитором Общества заключения об оценке эффективности внутреннего контроля за подготовкой финансовой отчетности, проведенной менеджерами высшего звена.

Общество составляет график, в соответствии с которым проводятся проверки функционирования системы внутреннего контроля в Обществе и его дочерних обществах.

Распределению между различными лицами подлежат следующие функции:

- непосредственный доступ к активам Общества;
- разрешение на осуществление операций с активами;
- непосредственное осуществление хозяйственных операций;
- отражение хозяйственных операций в учете.

Надлежащее функционирование системы внутреннего контроля зависит также от профессионализма работников. Общество прилагает усилия к тому, чтобы система подбора, найма, обучения, подготовки кадров и продвижения работников по службе обеспечивала их высокую квалификацию и соблюдение ими высоких этических стандартов.

Исполнительные органы Общества раскрывают информацию о существенных недостатках в системе внутреннего контроля.

Таблица 9

Элементы системы внутреннего контроля

№	Система контроля	Примечания
1	*2*	*3*
	Общие вопросы	
1.	Создают ли менеджеры соответствующий настрой у работников Общества по отношению к вопросам внутреннего контроля?	
2.	Осуществляет ли контрольно-ревизионный орган (например, комитет совета директоров по аудиту) надзор за системой внутреннего контроля в Обществе?	

Продолжение табл. 9

1	*2*	*3*
3.	Существует ли в Обществе постоянно действующая программа оценки и анализа системы внутреннего контроля по мере изменения направлений деятельности Общества?	
4.	Обеспечивает ли система отчетности, принятая в Обществе, получение информации, достаточной для своевременного выявления возможных существенных проблем в финансово-хозяйственной деятельности?	
5.	Получает ли контрольно-ревизионный орган (например, комитет совета директоров по аудиту) те же замечания аудиторов в отношении системы внутреннего контроля, что и менеджеры?	
6.	Как оценивает систему внутреннего контроля аудитор Общества? Какие предложения вносил аудитор Общества? Подготавливает ли аудитор Общества отчет о состоянии системы внутреннего контроля за подготовкой финансовой отчетности? Предоставляют ли Общество и его аудитор данный отчет акционерам, и если нет, то почему?	
7.	Отмечал ли аудитор Общества недостатки в функционировании системы внутреннего контроля или в ее структуре? Были ли такие недостатки достаточно серьезными, чтобы их можно было классифицировать как существенные? Что было сделано для их исправления?	
8.	Считают ли менеджеры и совет директоров, что система внутреннего контроля является эффективной? Какие механизмы существуют в Обществе для предотвращения манипулирования отчетностью и иных нарушений правил бухгалтерского учета и отчетности?	
9.	Как часто контрольно-ревизионные органы Общества (ревизионная комиссия, комитет совета директоров по аудиту, контрольно-ревизионная служба, служба внутреннего аудита) проводят проверку принятой в Обществе политики в сфере внутреннего контроля и процедур внутреннего контроля? Отмечались ли серьезные недостатки такой политики и процедур? Что было сделано для устранения выявленных недостатков?	
Мошенничество и незаконные действия		
10.	Существует ли в Обществе программа предотвращения и выявления мошенничества? Кто отвечает за корпоративную безопасность? Существует ли в Обществе надлежащая система контроля, обеспечивающая защиту технологий, коммерческой тайны и иной конфиденциальной информации?	
11.	Позволяют ли принятые в Обществе политика и процедуры в сфере внутреннего контроля достаточно эффективно выявлять потенциальные ошибки, мошенничество и незаконные действия? Позволяет ли система контроля обнаруживать несанкционированные сделки (например, несанкционированные операции с ценными бумагами)?	

Продолжение табл. 9

1	*2*	*3*
12.	Существует ли в Обществе система защиты от незаконного присвоения активов Общества?	
13.	Занимается ли контрольно-ревизионный орган проблемами предотвращения мошенничества? Разрабатывает ли комитет по аудиту в сотрудничестве с менеджерами Общества меры по предотвращению мошенничества? Обсуждает ли комитет по аудиту с аудитором Общества результаты проведенного аудитором анализа рисков, связанных с мошенничеством?	
14.	Получал ли контрольно-ревизионный орган какую-либо информацию о мошенничестве или незаконных действиях в течение года? Какие меры были приняты менеджерами и комитетом по аудиту?	
15.	Уличались ли какие-либо работники в мошеннических действиях? Какие меры были приняты по отношению к таким работникам? Были ли их действия преданы гласности в целях предотвращения аналогичных злоупотреблений?	
16.	Каковы политика и процедуры, принятые в Обществе для предотвращения и выявления инсайдерских сделок? Были ли выявлены нарушения правил в отношении инсайдерских сделок в текущем году? Какие меры были приняты менеджерами и контрольно-ревизионным органом?	
17.	Предусмотрены ли в Обществе политика и процедуры добровольного предоставления информации о существенных условиях (цена, сроки, порядок оплаты) договоров поставки с контрагентами из государственного сектора?	
18.	Кто осуществляет надзор за выполнением политики и процедур в сфере внутреннего контроля? Достаточно ли высок уровень такого лица для обеспечения эффективности такого надзора?	
19.	Должны ли юристы Общества предоставлять менеджерам соответствующего уровня информацию о возможных нарушениях законов или постановлений? Предоставлялась ли такая информация? Какие действия были предприняты в результате получения такой информации?	
	Внешний аудит	
20.	Как часто аудитор Общества встречается с членами контрольно-ревизионного органа (например, комитета совета директоров по аудиту)? Участвуют ли в таких встречах менеджеры? Встречаются ли члены комитета по аудиту с аудитором Общества на отдельном заседании, в отсутствие менеджеров?	
21.	Проводит ли комитет по аудиту анализ объема работы аудитора Общества до начала проведения аудиторской проверки? Встречаются ли члены комитета по аудиту с аудитором Общества после ее завершения? Какой механизм обеспечивает выполнение комитетом по аудиту рекомендаций аудитора Общества?	

Продолжение табл. 9

1	*2*	*3*
22.	Кто назначает аудитора Общества? Каков порядок принятия комитетом по аудиту решения о назначении прежнего аудитора Общества или о выборе нового аудитора? Если назначенный комитетом по аудиту аудитор Общества не утверждается общим собранием акционеров, то почему?	
23.	Существуют ли у аудитора Общества какие-либо отношения с менеджерами или членами совета директоров, которые могли бы рассматриваться как основание для возникновения конфликта интересов?	
24.	Какие неаудиторские услуги были оказаны аудитором Общества? Превышает ли значительно плата за неаудиторские услуги плату за аудит, и если превышает, то почему? Как форма и размер вознаграждения за неаудиторские услуги соотносятся с практикой других обществ, действующих в той же отрасли?	
25.	Проводился ли конкурсный отбор аудитора Общества? Применялся ли иной способ, обеспечивающий оказание услуг аудитором Общества по рыночным ценам и в соответствии с принятыми стандартами? Каков размер вознаграждения других консультационных фирм, сотрудничающих с Обществом, и какова доля расходов на оплату услуг аудитора Общества в общей сумме расходов на оплату консультационных услуг?	
26.	Предоставляет ли аудитор Общества услуги по проведению внутреннего аудита в Обществе? Планирует ли Общество пересмотреть свое отношение к практике привлечения аудитора Общества для предоставления таких услуг?	
27.	Консультирует ли аудитор Общества по вопросам структурирования сделок, осуществляемых Обществом? Если консультирует, то по каким именно вопросам? Анализирует ли аудитор Общества существенные и сложные сделки с точки зрения правил бухгалтерского учета и налогообложения? Доводится ли информация о таких сделках до сведения контрольно-ревизионного органа? С помощью каких процедур обеспечивается предоставление аудитору Общества всей необходимой информации для соблюдения правил в сфере налогообложения? Проводятся ли консультации с техническими специалистами аудитора Общества? Были ли у Общества какие-либо разногласия с его аудитором по поводу отражения в учете таких сложных сделок?	
28.	Рассматривался ли в Обществе вопрос о периодической смене аудитора Общества?	
29.	В течение какого периода аудитор Общества проводит его аудиторские проверки?	

Продолжение табл. 9

1	*2*	*3*
30.	Почему Общество отказалось от услуг/заменило предыдущего аудитора Общества? Почему аудитор Общества отказался от повторного проведения аудита Общества?	
31.	Были ли у Общества разногласия по вопросам бухгалтерского учета с предыдущим аудитором Общества до его смены? В чем состояли эти разногласия?	
32.	В чем суть и какова величина ошибок в финансовой отчетности, выявленных аудитором Общества и не исправленных менеджерами?	
33.	Советовался ли комитет по аудиту со своими консультантами или с другой аудиторской фирмой? Что вызвало необходимость в таких консультациях? Считает ли комитет по аудиту, что такие консультации станут нормой в будущем?	
34.	Пользуется ли Общество услугами других аудиторских фирм для проведения аудита своих дочерних обществ? Проводится ли аудит во всех подразделениях Общества? Было ли заключение аудиторов по финансовой отчетности какого-либо из дочерних обществ условно-положительным? Если это так, была ли информация об этом раскрыта в аудиторском заключении по финансовой отчетности Общества?	
35.	Посещает ли аудитор Общества его основные подразделения на регулярной основе?	
	Внутренний аудит	
36.	Существует ли в Обществе служба внутреннего аудита? Планирует ли Общество создать такую службу? Когда она начнет работу? Каковы затраты на создание такой службы?	
37.	Сколько в Обществе внутренних аудиторов и как их число соотносится с практикой других обществ, действующих в той же отрасли? Каковы ежегодные затраты на содержание службы внутреннего аудита? Каковы тенденции в плане изменений кадрового состава службы внутреннего аудита за последние пять лет?	
38.	Как часто представители службы внутреннего аудита встречаются с членами комитета по аудиту? Участвуют ли в таких встречах менеджеры Общества? Проводятся ли отдельные встречи представителей службы внутреннего аудита с членами комитета по аудиту в отсутствие менеджеров?	
39.	Проводит ли комитет по аудиту предварительную оценку объема работы внутренних аудиторов? Какой механизм обеспечивает выполнение комитетом по аудиту рекомендаций внутренних аудиторов?	
40.	Принимает ли служба внутреннего аудита участие в проверке финансовой отчетности?	

Продолжение табл. 9

1	*2*	*3*
41.	Есть ли в службе внутреннего аудита специалисты по проверке информационных систем и систем контроля? Входит ли в их обязанности проверка обеспечения компьютерной безопасности и планирования непрерывной деятельности Общества?	
42.	Есть ли в службе внутреннего аудита специалисты в области операций с производными инструментами фондового рынка? Как часто служба внутреннего аудита проверяет операции с такими инструментами и процедуры управления связанными с ними рисками?	
43.	Поощряет ли служба внутреннего аудита приобретение ее работниками соответствующей профессиональной квалификации (например, квалификации сертифицированного бухгалтера)? Как обеспечивается необходимый уровень подготовки специалистов?	
44.	Кому подотчетна служба внутреннего аудита? Имеет ли руководитель службы постоянный доступ к членам комитета по аудиту? Утверждает ли комитет по аудиту положение о внутреннем аудите и объем работы службы внутреннего аудита? Могут ли менеджеры сместить руководителя службы внутреннего аудита без согласия комитета по аудиту?	
45.	Существуют ли ограничения по объему работы службы внутреннего аудита? Есть ли у внутренних аудиторов неограниченный доступ ко всем службам, документам и работникам Общества?	
46.	Как часто представители службы внутреннего аудита посещают производственные подразделения? Проводят ли они аудит подразделений, расположенных за границей? Есть ли офисы или производственные подразделения Общества, в которых внутренние аудиторы никогда не были?	
47.	Проводит ли служба внутреннего аудита операционный (управленческий) аудит в целях выявления возможностей повышения производительности труда и устранения факторов неэффективности? Каковы затраты времени на операционный и финансовый аудит?	
48.	Готовят ли внутренние аудиторы письменные заключения после завершения каждой проверки? Кто получает такие заключения? Кто отвечает за выполнение рекомендаций?	
49.	Привлекает ли Общество работников аудитора Общества для проведения внутреннего аудита? Не противоречит ли это требованиям, касающимся независимости аудитора Общества?	
50.	Привлекает ли Общество другую аудиторскую фирму для проведения внутреннего аудита? Каковы отношения между фирмой – аудитором Общества и фирмой – внутренним аудитором?	
51.	Проводилась ли внешняя проверка стандартов и эффективности работы службы внутреннего аудита?	

Продолжение табл. 9

1	*2*	*3*
	Финансовая отчетность: общие вопросы	
52.	Как оценивается Обществом его практика бухгалтерского учета? Можно ли назвать учетную политику Общества агрессивной? Можно ли назвать ее консервативной?	
53.	Высказывались ли в прессе или аналитиками опасения в связи с учетной политикой Общества?	
54.	Как выглядит учетная политика Общества по сравнению с политикой, принятой его основными конкурентами?	
55.	Соответствует ли учетная политика нынешнего года политике прошлого года? Произошли ли изменения в учетной политике? Как это повлияло на финансовые результаты Общества? Планируются ли изменения в следующем году? Каков ожидаемый эффект?	
56.	Какие качественные и количественные факторы учитывает Общество, принимая решения о существенности выявленных недостатков при проверке отчетности?	
57.	Приходилось ли Обществу вносить изменения в отчет о прибылях и убытках? Если приходилось, то чем были вызваны ошибки и как их обнаружили? Есть ли вероятность того, что искажения были преднамеренными?	
58.	Почему информация (о существенном событии, например приобретении, списании, продаже имущества) не была раскрыта ранее? Сколько времени эта информация оставалась нераскрытой? Рассматриваются ли другие аналогичные события?	
59.	Существует ли доступ к финансовой отчетности Общества через интернет? Планирует ли Общество продолжать рассылку бумажных копий годовых отчетов акционерам?	
60.	Почему Общество изменило свой способ учета … [название сделок]? Чем новый метод учета лучше старого?	
61.	Чем вызвано увеличение (уменьшение) [название счета] в нынешнем году по сравнению с прошлым годом?	
62.	Какие основные статьи вошли в … [название счета]?	
63.	Какова учетная политика Общества в отношении … [название сделок]?	
64.	Какие необычные бухгалтерские проводки повлияли на сопоставимость результатов?	
65.	Что входит в категорию «прочие» в … [название строки]?	
66.	Какую информацию предоставляет Общество о своей торговой деятельности, в частности о сделках с товарами, которые не имеют рыночной цены и при покупке/продаже которых справедливые цены должны определяться особенно тщательно?	

Продолжение табл. 9

1	2	3
Финансовая отчетность: представление информации в годовом отчете		
67.	Включает ли Общество в годовой отчет информацию о существенных моментах учетной политики, об оценочных суждениях и неопределенности, влияющих на реализацию учетной политики, а также о вероятности того, что при других допущениях в отчетности были бы представлены иные, существенно отличающиеся от нынешних суммы? Какими наиболее важными оценками и суждениями руководствуются менеджеры при подготовке финансовой отчетности?	
68.	Что предпринимает Общество для обеспечения прозрачности и понятности финансовой отчетности? Отражают ли финансовая отчетность и годовой отчет экономическую реальность и существующие бизнес-риски достоверно, полно и в понятной форме?	
69.	Почему Общество не расширяет объем информации, включаемой в годовой отчет, т. е. не представляет в нем большего объема аналитической информации и прогнозов, более подробных сведений о текущих проблемах и мерах по их разрешению?	
70.	Дает ли годовой отчет Общества четкое представление о внешней среде, динамике развития отрасли и позициях Общества на рынке?	
71.	Понятно ли из годового отчета Общества, какова стратегия по увеличению стоимости его бизнеса?	
72.	Достаточно ли четко сформулированы финансовые цели Общества, насколько успешно оно их достигает и какова информация о структурах совета директоров и исполнительных органов Общества, отвечающих за реализацию финансовой стратегии?	
73.	Достаточно ли ясно из годового отчета Общества, на чем основаны его успехи в достижении целевых финансовых показателей и управлении такими ресурсами, как кадры, инновации, контрагенты, торговые марки, а также в поддержании среди заинтересованных лиц высокой репутации Общества в области экологической ответственности?	
Финансовая отчетность: вопросы бухгалтерского учета		
74.	Обеспечивалось ли ведение бухгалтерского учета в течение проверяемого периода в соответствии с утвержденной учетной политикой?	
75.	Кем контролируется корреспонденция счетов – главным бухгалтером или специальным уполномоченным лицом?	
76.	Если в Обществе используется корреспонденция счетов, не предусмотренная действующим Планом счетов, не приводят ли такие проводки к нарушению методологии учета и, как следствие, к существенным искажениям налогооблагаемой базы и финансовых результатов?	

Продолжение табл. 9

1	*2*	*3*
77.	Санкционируются ли менеджерами все хозяйственные операции как в целом, так и на отдельных этапах их совершения (например, визируются ли соответствующим менеджером все первичные документы на выдачу денежных средств и все счета к оплате)?	
78.	Отражаются ли все финансово-хозяйственные операции в учете только на основании первичных документов?	
79.	Соответствуют ли данные об остатках по счетам синтетического учета в главной книге данным об остатках по счетам в журналах-ордерах или заменяющих их других учетных регистрах?	
80.	Соответствуют ли данные аналитического учета данным первичных документов (по наименованиям, суммам и в количественном выражении) и данным синтетического учета?	
81.	Соответствуют ли в регистрах бухгалтерского учета исходящие сальдо на конец истекшего отчетного периода входящим сальдо на начало следующего отчетного периода?	
82.	Нет ли случаев несоответствия сумм по одной и той же бухгалтерской проводке в разных регистрах бухгалтерского учета (например, в журнале-ордере и в главной книге)?	
83.	Нет ли случаев несоответствия сумм остатков по одному и тому же счету в разных регистрах бухгалтерского учета (например, нет ли несоответствия между сальдо по счету «Касса», отраженному в главной книге, и остатком по этому счету в кассовой книге)?	
84.	Нет ли случаев внесения в первичные документы и регистры учета карандашных записей и несогласованных исправлений?	
85.	Отражаются ли операции в учете на момент их совершения?	
86.	Назначено ли ответственное лицо и ведется ли контроль за сроками оплаты счетов с целью избежать наложения штрафных санкций за нарушение договорных обязательств?	
87.	Расходуются ли средства целевого финансирования по назначению и в соответствии с утвержденными сметами, планами?	
88.	Расходуются ли по назначению все фонды, созданные в соответствии с уставом?	
Финансовая отчетность: финансовые результаты		
89.	Как соотносятся фактические показатели продаж и поступлений денежных средств с прогнозными или бюджетными цифрами и с показателями прошлого года? В чем причина отклонений? Какова роль изменений натуральных показателей, номенклатуры и товарных цен в выявленных отклонениях?	
90.	Почему финансовые результаты Общества отличаются от прогнозных оценок и от ожиданий аналитиков?	

Продолжение табл. 9

1	*2*	*3*
91.	Какая доля прироста продаж Общества обусловлена приобретением новых дочерних или зависимых обществ?	
92.	Какая сумма денежных средств сэкономлена Обществом благодаря мерам по снижению затрат?	
93.	Какая часть чистого дохода Общества приходится на разовые операции? Какого рода были эти операции?	
94.	Как доходы и основные финансовые показатели Общества соотносятся с доходами и основными финансовыми показателями других обществ, действующих в той же отрасли? Как выглядят денежные потоки и ликвидность баланса Общества по сравнению с этими показателями у фирм-конкурентов? Почему операционные денежные потоки не растут так же быстро, как чистая при-	
95.	Каковы затраты на рекламу и продвижение товаров в этом году? Увеличатся или уменьшатся эти расходы в будущем году?	
96.	Почему дебиторская задолженность Общества растет быстрее, чем продажи? Предоставляется ли торговый кредит крупным потребителям на более выгодных, чем для остальных клиентов, условиях в целях стимулирования роста продаж? Приходилось ли Обществу списывать часть такой задолженности?	
97.	Какова была общая сумма долгов, списанных в прошлом году? Как эта сумма соотносится с показателями других обществ, действующих в той же отрасли? Каковы были самые крупные из списанных сумм?	
98.	Каков размер задолженности обанкротившихся контрагентов? Существует ли резерв на покрытие этих долгов в полном объеме?	
99.	Существует ли для Общества риск того, что его крупные поставщики, потребители или другие контрагенты откажутся выполнять свои обязательства по причине своих финансовых проблем или банкротства?	
100.	Есть ли у Общества прямые или косвенные операционные риски, в том числе риски, связанные с за балансовыми контрактами с контрагентом, объявившим о своем банкротстве?	
101.	Есть ли у Общества совместные инвестиционные проекты, производные или иные контракты с контрагентом, объявившем о своем банкротстве? Если есть, то снизилась ли в результате стоимость таких совместных инвестиций? Как они оценивались на конец года?	
102.	Почему операционные результаты … [наименование общества-конкурента] гораздо лучше, чем операционные результаты Общества?	
103.	Как соотносится окупаемость инвестиций Общества с показателями других обществ, действующих в той же отрасли?	

Окончание табл. 9

1	*2*	*3*
104.	Как соотносится изменение рентабельности Общества с изменением его доходов? Если чистая прибыль не растет пропорционально росту доходов, то какие факторы влияют на эту ситуацию?	
105.	Производились ли значительные корректировки доходов в четвертом квартале?	
Контроль в системе компьютерной обработки данных		
106.	Являются ли используемые программы лицензионными?	
107.	Защищены ли программы от посторонних лиц с точки зрения возможного изменения или уничтожения данных?	
108.	Сохраняются ли данные электронного учета в виде резервной копии на случай их потери и уничтожения?	
109.	Соответствуют ли разработанные в Обществе оригинальные электронные формы первичных документов и регистров учета (журналы-ордера, кассовая книга, главная книга) требованиям унифицированных и утвержденных форм?	
110.	Соответствуют ли алгоритмы обработки бухгалтерских данных действующему законодательству? Если учет в целом или на отдельных участках ведется электронным способом, следует проверить (выборочно) и подтвердить правильность расчетов по основным узловым алгоритмам. Например, следует проверить: • верны ли формулы расчетов налогов (и введенные в эти формулы налоговые ставки), которые используются при заполнении налоговых деклараций автоматизированным способом; • верны ли формулы и счета синтетического учета, остатки по которым участвуют в расчетах, если используется автоматизированный способ заполнения форм бухгалтерской отчетности.	

Примечания

В отчете об оценке подробно описываются выявленные нарушения и их возможные последствия. Таким образом, определяются те участки систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля, которые требуют наиболее пристального внимания со стороны совета директоров Общества в целях минимизации рисков. Оценка, полученная в результате анализа таблицы, будет характеризовать состояние внутреннего контроля на каждом отдельном участке и позволит выявить сильные и слабые стороны систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля.

Результат сводного анализа оценок, выставленных на каждом отдельном участке, покажет состояние системы внутреннего контроля в Обществе в це-

лом. Низкая оценка будет свидетельствовать о существенных недостатках в функционировании системы внутреннего контроля и о том, что действующие в Обществе системы бухгалтерского учета и внутреннего контроля не позволяют своевременно обнаружить и исправить ошибки, являющиеся существенными по отдельности или в совокупности, и (или) воспрепятствовать возникновению таких ошибок.

2.3. Программа управления рисками на примере акционерной компании лесопромышленного комплекса

Любое предприятие, заинтересованное в снижении возможных потерь, связанных с рисками, должно решить для себя несколько проблем:

- оценить возможные убытки, связанные с рисками;
- принять решение о том, оставляет ли оно у себя определенные риски, т. е. несет ли всю ответственность по ним само, отказывается от них или передает часть или всю ответственность по ним другим субъектам;
- по тем рискам или той части рисков, которые оно оставляет у себя, предприятие должно разработать программу управления ими, основной целью которой является снижение возможных потерь.

Решение этих задач возможно на основе разработки специальной программы целевых мероприятий по управлению риском на уровне предприятия. Ее разработка должна включать две стадии – предварительную и основную. На предварительной стадии антирисковый менеджер должен знакомиться с той информацией, которая позволит ему принять решения.

Основная стадия представляет собой собственно разработку программы управления рисками, внедрение и реализацию, которые будут способствовать уменьшению возможного ущерба для предприятия.

На основании наиболее значимых рисков, присущих деятельности рассматриваемой компании, можно сформировать «карту рисков» организации (рис. 10). Она позволит сформулировать приоритетные направления в части управления рисками и определить наиболее эффективные методы их контроля.

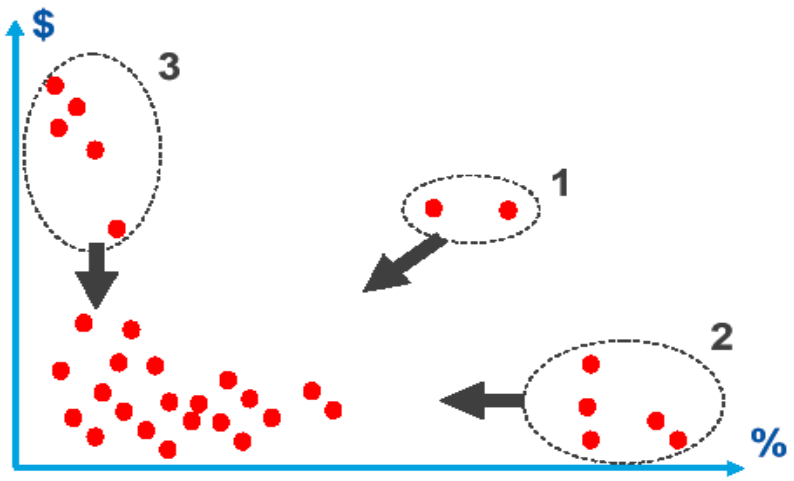

Рис. 10. Карта рисков компании (каждая точка на карте – текущий риск)

Ключевыми здесь являются три группы рисков:

1 – риски с высокой вероятностью и ущербом – отраслевые, инвестиционные. По такого рода рискам хорошо работает стратегия диверсификации, позволяющая снизить и вероятность, и ущерб (поиск дополнительных поставщиков компании, диверсификация рынков сбыта и т. п.);

2 – высоковероятные риски, но с низким ущербом – операционные, технологические, транспортные. По этим рискам необходимо применять мероприятия, направленные на снижение вероятности, а не ущерба. В зависимости от природы этих рисков задается общая стратегия управления ими, например стратегия установки лимитов и ограничений, что будет снижать вероятность наступления этих рисков.

Группа 3 – так называемые риски-катастрофы, т.е. риски с маленькой вероятностью наступления, но с большим уровнем возможного ущерба. К ним можно отнести страновые, региональные, финансовые, правовые, корпоративные риски. Соответственно, к ним надо применять мероприятия, направленные на минимизацию ущерба, но не вероятности.

Классической стратегией управления этими рисками является стратегия «передачи» – страхование, а также мониторинг.

На основании «карты рисков» можно сформулировать программу управления рисками рассматриваемой компании, которая включает перечень рисков и план превентивных мероприятий.

Отраслевые риски

1. Риск падения спроса на продукцию, потери партнеров по продажам при снижении продаж на 5–10% к бюджету.

Возможный ущерб: уменьшение прибыли, невыполнение бюджета предприятия, неисполнение текущих обязательств, не полное использование мощностей бумагоделательных машин, снижение эффективности по времени.

Страховые меры: увеличение качества и ассортимента готовой продукции, отслеживание ценовой политики конкурентов.

2. Риск потери партнеров по закупкам.

Возможный ущерб: прерывание поставок, ухудшение коммерческих условий контрактов, увеличение себестоимости, остановы в производстве, дополнительные затраты на тестирование сырья других поставщиков.

Страховые меры: поиск альтернативных поставщиков, разработка и анализ различных каналов поставок, отслеживание производителей взаимозаменяемых товаров.

3. Риск увеличения цен химикатов, оборудования, лесопродукции, энергоносителей, вспомогательных материалов, работ/услуг.

*Возможный ущерб: у*величение себестоимости, уменьшение прибыли.

Страховые меры: поиск альтернативных поставщиков и возможных заменителей, страхование роста цен в договорах поставки, сокращение неэффективных расходов, повышение эффективности работы дочерних лесозаготовительных предприятий.

4. Риск изменения цен на продукцию компании.

Возможный ущерб: уменьшение прибыли.

Страховые меры: анализ цен конкурентов, поиск новых клиентов, оптимальное соотношение продаж на внутренний рынок и экспорт.

Страновые и региональные риски

1. Риск социальной нестабильности в стране или в регионе

Возможный ущерб: повышение социальных расходов, зарплаты, увеличение себестоимости готовой продукции.

Страховые меры: выполнение социальных обязательств, увеличение затрат на социальные нужды, оптимизация количества работников предприятия (сокращение), повышение производительности.

2. Кадровый риск

Возможный ущерб: Удаленность Сыктывкара от крупных городов, неблагоприятные климатические условия существенно ограничивают возможности найма персонала со стороны, в том числе управленцев среднего и высшего звена. Особенно ощутим кадровый риск в дочерних лесозаготовительных предприятиях.

Страховые меры: развитие персонала внутри предприятия путем внедрения различных программ повышения профессиональной и управленческой квалификации.

3. Риск террористических актов

Возможный ущерб: наиболее уязвимыми являются объекты водоснабжения как наиболее удаленные.

Страховые меры: страхование основных фондов, остановов в производстве; сбор и анализ информации с целью предотвращения наступления негативных последствий, активное взаимодействие с правоохранительными органами, газоспасательной и пожарной службами, обеспечение охраны объектов повышенной важности.

Финансовые риски

1. Процентный риск – риск потерь по обязательству, связанный с изменением рыночной процентной ставки.

Возможный ущерб: Большинство обязательств компании перед банками зафиксированы по плавающим ставкам, привязанным к евро и российскому межбанковскому рынку кредитов, соответственно, существует риск финансовых потерь в случае повышения рыночных ставок. Вследствие мирового финансового кризиса и сокращения ликвидности на денежном рынке риск потерь от изменения процентных ставок по евро и рублям можно оценить как существенный.

Страховые меры: страхование посредством различных инструментов хеджирования на уровне компании, заключение части кредитных соглашений по фиксированным ставкам.

2. Валютный риск – риск потерь от изменения обменных курсов валют.

Возможный ущерб: как экспортер и импортер компания несет риск потерь от изменения курсов валют. Компания получает выручку в долларах США, превышающую потребности в данной валюте, и в то же самое время испытывает недостаток наличности в евро и рублях. При прогнозе роста курса EUR/USD и снижение курса USD/RUB вследствие причин экономического и политического характера риск потерь от изменения курсов валют можно оценить как существенный.

Страховые меры: «натуральное хеджирование», т. е. максимальное сбалансирование продаж-закупок по видам валют RUB/USD/EUR.

3. Риск зависимости от третьих лиц, в том числе *кредитный риск* – риск, связанный с неисполнением одной из сторон своих обязательств.

Возможный ущерб: ухудшению ликвидности компании.

Страховые меры: кредитная политика по оценке платежеспособности покупателей и предоставлении им лимитов кредитования, отслеживание дебиторской задолженности, внедрение программы страхования кредитных рисков, работа со стабильными покупателями, уменьшение количества договоров закупки на условиях предоплаты.

Риски, связанные с деятельностью компании

1. Риск снижения производительности.

Возможный ущерб: снижение объемов производства, рост себестоимости производства и постоянных затрат.

Страховые меры: производственный контроль и анализ отклонений, сравнение результатов с аналогичными предприятиями отрасли, выполнение программы сокращения затрат, разработка и внедрение программы экстренного реагирования в условиях финансового кризиса.

2. Риски по капитальным проектам.

Возможный ущерб: реализация проектов в более длительные сроки и не в полном объеме.

Страховые меры: внедрение процедуры контроля над разработкой, оценкой и реализацией проекта, разработка и внедрение программы экстренного реагирования в условиях финансового кризиса.

3. Инновационные риски – возникают в связи с активной инновационной деятельностью компании.

Возможный ущерб: непредвиденные затраты, снижение продаж и доходов, усиление конкуренции.

Страховые меры: анализ инновационных проектов, передача риска подрядчикам и партнерам, страхование, организация защиты коммерческой тайны.

Правовые риски – это риски возникновения у компании убытков вследствие влияния внутренних (несоблюдение законодательства РФ или условий заключенных договоров) и внешних (изменение законодательства РФ) факторов.

Возможный ущерб: увеличение расходов, уплата штрафов, уменьшение прибыли.

Страховые меры: осуществление на постоянной основе сотрудниками служб мониторинга изменений законодательства РФ, повышение квалификации сотрудников.

Корпоративные риски – являются самыми сложными для определения и оценки, поскольку это и риски возникновения конфликтов между различными сотрудниками или группами сотрудников, и риски поглощений компании, и риски незащищенности прав акционеров, и многие другие.

Возможный ущерб: ликвидация или продажа бизнеса.

Страховые меры: совершенствование системы корпоративного управления в компании.

В современных условиях совершенствование уровня корпоративного управления является одним из важнейших факторов стабильной работы любого акционерного общества. Надлежащий режим корпоративного управления способствует эффективному использованию корпорацией своего капитала, подотчетности органов ее управления как самой компании, так и ее акционерам.

Эффективное корпоративное управление повышает конкурентоспособность компании и снижает инвестиционные риски за счет следующих конкурентных преимуществ:

1) облегчает доступ компании к внутренним и внешним рынкам капиталов;
2) снижает стоимость капитала;

3) содействует росту эффективности финансово-хозяйственной деятельности общества;

4) улучшает репутацию компании.

Все это помогает добиться того, чтобы корпорация действовала на благо всего общества, способствует поддержке доверия инвесторов и привлечению долгосрочных капиталов.

Однако уровень корпоративного управления в нашей стране пока еще оставляет желать лучшего, что препятствует осуществлению масштабных инвестиций в российские корпоративные ценные бумаги, снижает эффективность функционирования акционерных компаний, а также приводит к возникновению корпоративных конфликтов между субъектами корпоративных отношений.

В целях совершенствования корпоративного управления необходимо прежде всего следовать следующим основным принципам:

1. Соблюдать права акционеров, инвесторов и заинтересованных сторон.

2. Четко разделять полномочия и ответственности между органами управления.

3. Иметь эффективный наблюдательный орган (структура совета директоров, наличие работоспособных комитетов, отсутствие конфликта интересов и др.).

4. Иметь выстроенную систему управленческой отчетности для наблюдательного органа.

5. Применять формализованную и прозрачную политику, процедуру назначения/переизбрания директоров и процедуру их вознаграждения.

6. Быть информационно открытыми для акционеров и заинтересованных сторон.

7. Иметь прозрачную дивидендную политику.

8. Иметь эффективные системы внутреннего контроля и аудита.

9. Иметь эффективный механизм управления стоимостью компании.

3. Анализ практики управления рисками в компаниях Республики Коми

Научно-исследовательский центр корпоративного права управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета в 2012 году провел исследование «Система управления рисками в компаниях», направленное на изучение практики управления рисками в компаниях Республики Коми и поиск механизмов ее улучшения.

В ходе исследования была опрошена 71 компания из различных отраслей экономики Республики Коми. Большинство опрошенных компаний относятся к

таким отраслям, как профессиональные услуги – 19%, строительство – 17%, торговля и сервис – 17% и др. (рис. 11).

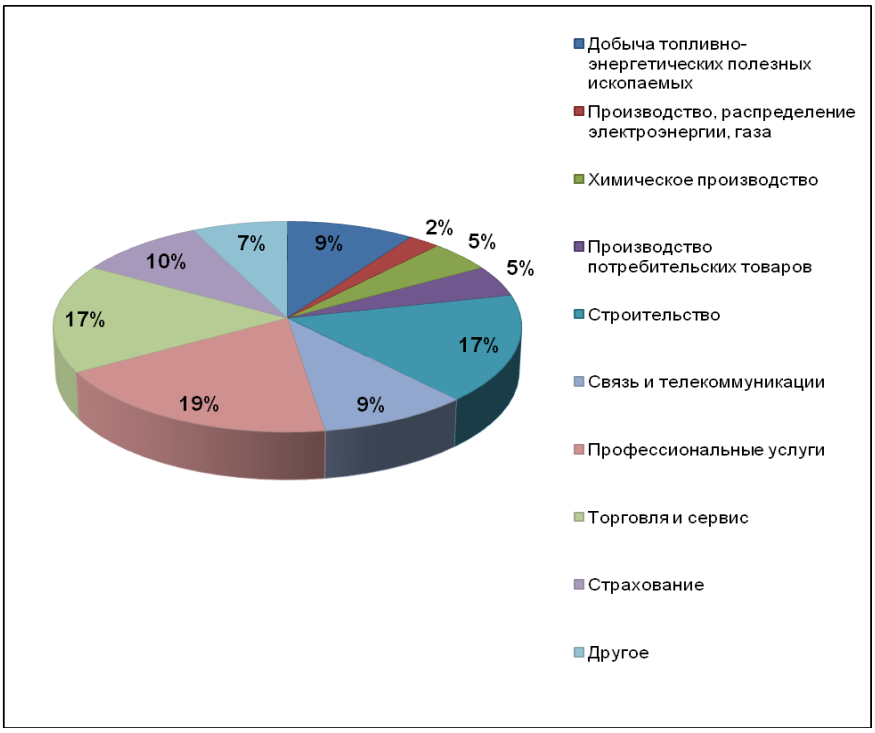

Рис. 11. Отраслевая принадлежность организаций

По организационно-правовой форме собственности большинство предприятий относятся к открытым акционерным обществам – 49% и к обществам с ограниченной ответственности – 32% (см. рис. 12).

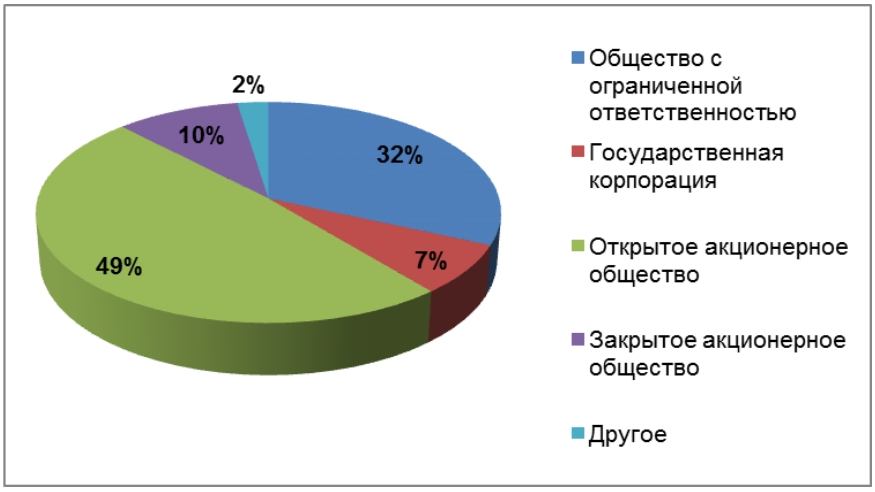

Рис. 12. Организационно-правовые формы собственности

По объему годового оборота можно сделать вывод о том, что в исследовании приняли участие представители микропредприятий – 41%, малого бизнеса – 32% и среднего бизнеса – 17% (рис. 13).

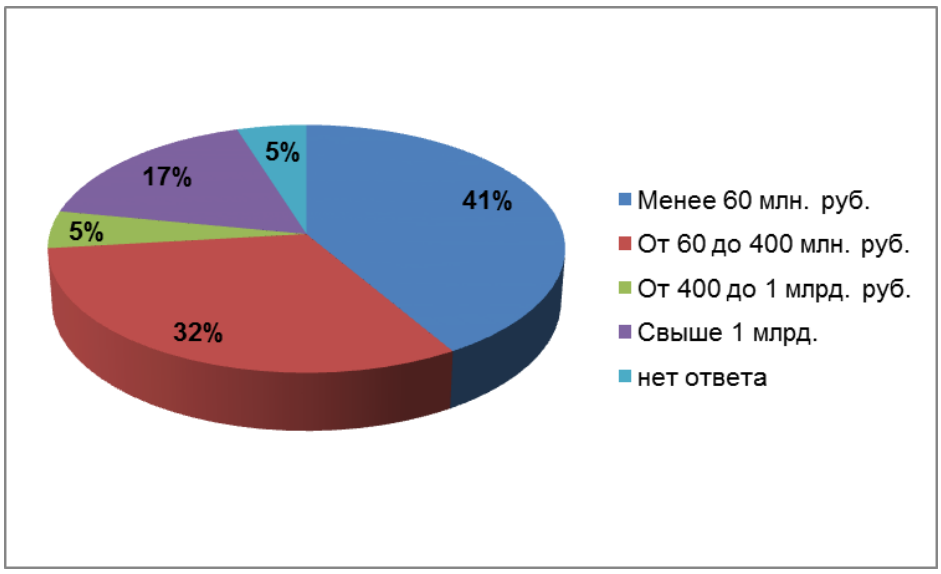

Рис. 13. Объем годового оборота в компании (млн руб.)

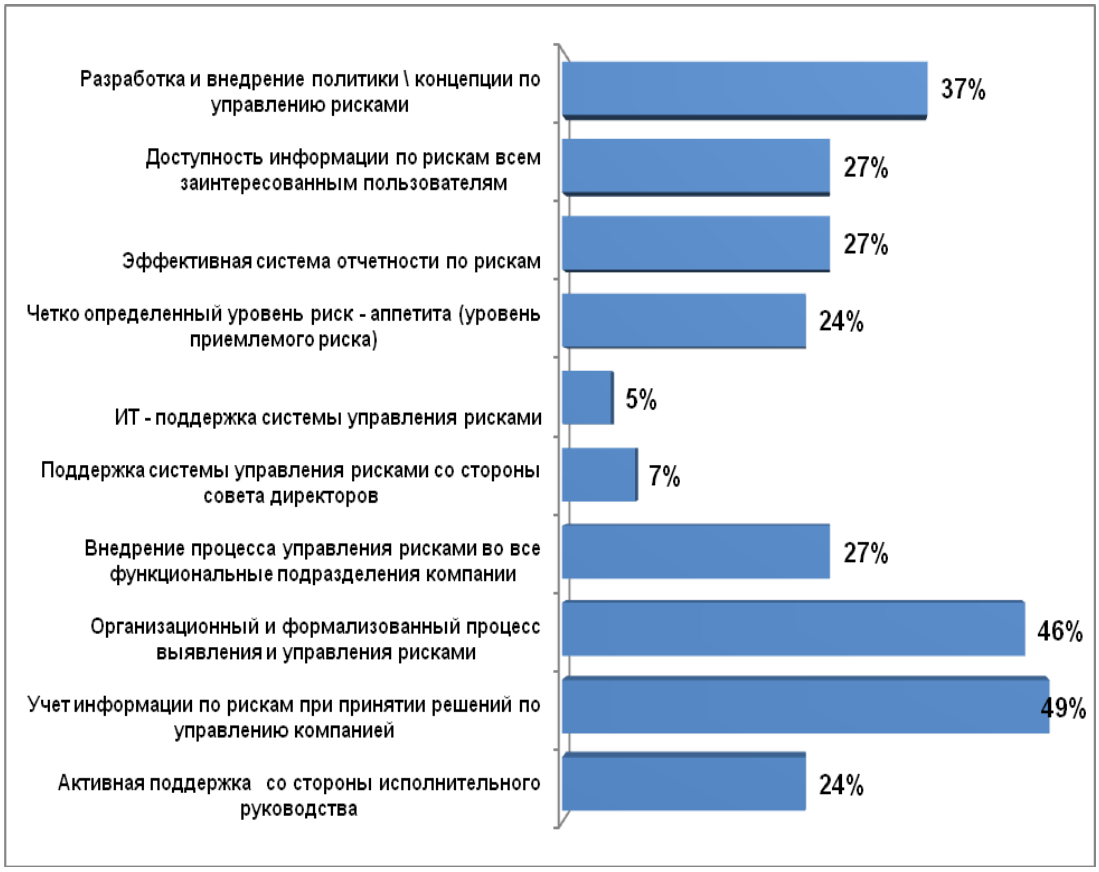

Рис. 14. Ключевые аспекты эффективной системы управления рисками в компании

По мнению респондентов, ключевыми аспектами построения эффективной системы управления рисками являются: учет информации по рискам при принятии решений по управлению компанией – 49%, организационный и формализованный процесс выявления и управления рисками – 46%, разработка и внедрение политики или концепции по управлению рисками – 37% (рис. 14).

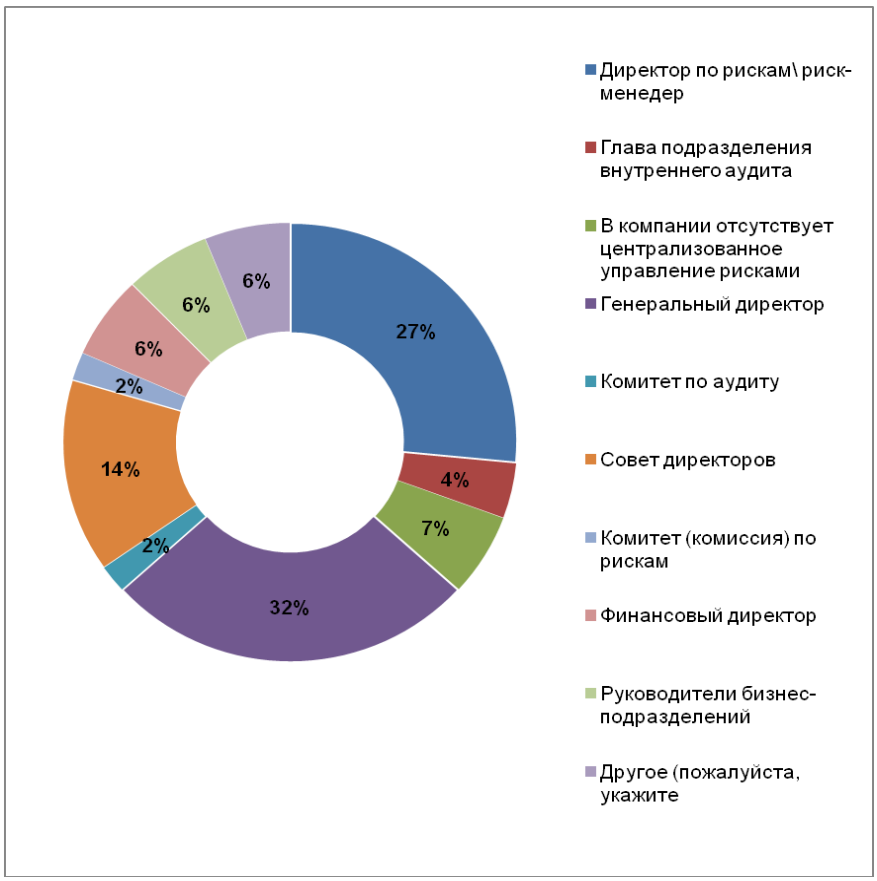

Рис. 15. Должностное лицо, ответственное за организацию и поддержку процесса управления рисками в компании

В 32% компаний обязанности по организации и поддержке процесса управления рисками в компании закреплены за генеральным директором, что соответствует мировым практикам управления рисками. У 27% компаний данные функции выполняет комитет (комиссия) по аудиту и у 14% компаний – совет директоров. Однако только у 6% компаний обязанности по организации и поддержке риск-менеджмента выполняет финансовый директор, роль которого является одной из ключевых в процессе управления рисками (рис. 15).

Было выявлено, что централизованное управление рисками отсутствует у 7% компаний, что угрожает конкурентоспособности, снижает уровень корпоративной безопасности и мешает устойчивому развитию компании.

Совет директоров выполняет функции по организации и поддержке риск-менеджмента у 14% компаний, что нецелесообразно, так как этот орган должен отвечать за общий подход к управлению рисками, за утверждение стратегии и принципов управления рисками (рис. 15).

Рис. 16. Процедуры управления рисками, требующие наибольших затрат

По мнению респондентов, в процессе управления рисками наибольшие затраты приходятся на такие процедуры риск-менеджмента, как страхование рисков – 41% и контроль над управлением рисками, мониторинг управления рисками – 41%. На наш взгляд, если затраты на устранение или минимизацию слишком высоки, компаниям следует либо принять риск, либо найти и применить более дешевые механизмы управления, которые могут дать аналогичный эффект (рис. 16).

Для эффективного управления рисками в первую очередь необходимо наличие у руководства организации понятной стратегии в данной области, а также в сфере корпоративного управления. Особое значение в этой связи приобретают надлежащий надзор за указанными областями и структура отчетности. Исполнительное руководство должно играть основную роль в вопросах оценки рисков и управления ими.

Развитая структура корпоративного управления, предоставление отчетов и информации об управлении рисками совету директоров обеспечивают рост значения системы управления рисками в рамках организации, совершенствование подотчетности и повышение прозрачности. Кроме того, эффективная отчетность в области управления рисками и надзор в конечном счете приводят к улучшению процесса принятия решений.

Развитие стратегии управления рисками позволяет организациям с большей точностью прогнозировать возникновение риска.

Вместе с тем даже при наличии самой надежной превентивной стратегии управления рисками возможно возникновение неблагоприятных событий, влияющих на эффективность деятельности. Таким образом, несмотря на необходимость разработки стратегии управления рисками, позволяющей снижать их уровень до того, как событие произошло, неменьшее значение имеет выработка стратегии реагирования на риск в случае его возникновения.

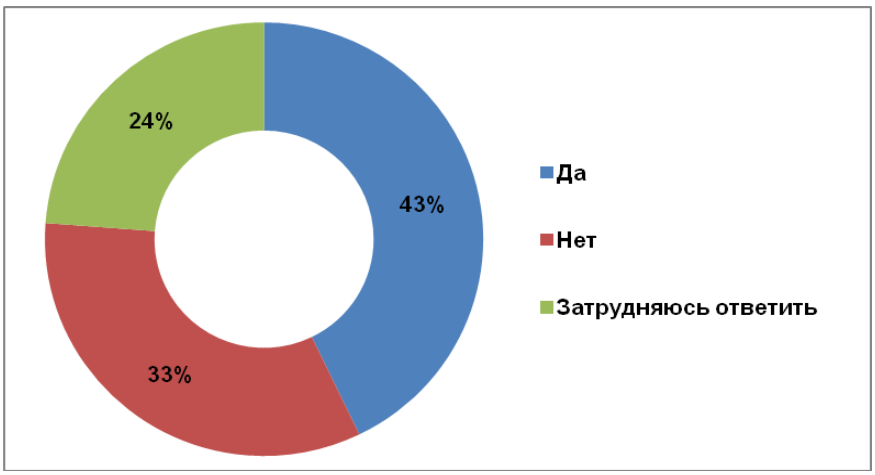

Рис. 17. Наличие стратегии в компаниях

Наличие документированной стратегии по управлению рисками отметили большинство компаний – 43%. Однако у 33% данная стратегия отсутствует, а 24% затруднились ответить (рис. 17).

Согласно результатам исследования международной консалтинговой компании Ernst & Young, компании-лидеры применяют следующий опыт в области управления рисками:

- Ведется открытый диалог о рисках с внешними заинтересованными сторонами.
- Осуществляется своевременный обмен прозрачной информацией с заинтересованными сторонами, а также предоставление им значимых сведений о решениях и корпоративных ценностях организации.
- Совет директоров или правление играют ведущую роль в определении целей системы управления рисками.
- Разработана и внедрена единая для всей организации система управления рисками.

Рис. 18. Планируемые проекты в области управления рисками в компаниях

33% компаний в ближайшее время планируют разработать стратегию управления рисками, 21% компаний собираются сформулировать или оптимизировать функции управления рисками. Только 14% компаний запланировали ввести процесс управления рисками. Однако 23% респондентов вообще не планируют внедрять какие-либо проекты в области управлении рисками (рис. 18).

В рамках исследования «Система управления рисками в компаниях» был проведен анализ практики стратегического управления рисками в компаниях Республики Коми.

Рис. 19. Общая оценка стратегического управления рисками

В результате их анализа была определена интегральная оценка существующей практики стратегического управления рисками. Так, в 17% исследуемых предприятий методы стратегического управления рисками не применяются. У 76% организаций методы стратегического управления рисками применятся слабо и местами неэффективно. И только в 7% исследуемых компаний методы стратегического управления рисками эффективно используются в полном объеме, однако имеются недостатки (рис. 19). Данные результаты говорят о том, что существующая практика стратегического управления рисками на предприятиях Республики Коми недостаточно оптимальна и эффективна с точки зрения минимизации и устранения стратегических рисков и требует ряд преобразований.

Рис. 20. Оценка сильных сторон компании

Оценка сильных сторон кампаний показала, что большинство компаний (49%) столкнулись с тем, что у них недостаточно развиты сильные стороны и преимущества перед конкурентами. У 44% компаний отсутствуют сильные стороны и преимущества перед конкурентами, что может быть связано с тем, что руководство компании не проводит их мониторинг и оценку. И только 7% компаний имеет достаточно много сильных сторон и являются конкурентоспособными на рынке (рис. 20).

Указанная проблема может быть обусловлена следующими причинами:

А. У компании отсутствуют сильные стороны, что делает ее уязвимой по отношению к конкурентам.

В этой связи компании следует придерживаться следующих рекомендаций.

1. Провести SWOT-анализ деятельности компании, чтобы понять, каковы сильные и слабые стороны вашего бизнеса. При рассмотрении сильных и слабых сторон компании обычно анализируют следующие элементы:

- продукты и услуги;
- способы выполнения работ (бизнес – процессы);
- систему управления;
- ресурсы.

Эти элементы рассматриваются во всех областях деятельности компании (производство, финансы, логистика, сбыт, маркетинг, персонал и т. д.)

2. На основании проведенного анализа выявить сильные стороны компании с точки зрения ее внутренних ресурсов. Сильная сторона – это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Потенциально сильными сторонами компании могут быть:

- хорошо проработанная функциональная стратегия;
- умение избежать или противостоять сильному давлению со стороны конкурентов;
- собственная технология или «ноу-хау»;
- более низкие издержки, чем у конкурентов;
- большой опыт;
- лучшие возможности производства;
- высокая компетентность ключевых сотрудников;
- адекватные финансовые ресурсы;
- хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей;
- опыт в разработке новых товаров;
- сильный менеджмент и т. д.

3. Подумать, каким образом можно использовать выявленные сильные стороны в процессе разработки рыночной стратегии вашей компании, какие уникальные ресурсы и способности создадут Вам преимущества перед конкурентами, и каким образом можно было бы развить имеющиеся сильные стороны.

Б. В компании не проводится регулярный сбор и анализ информации о конкурентах компании, в том числе не проводятся специализированные маркетинговые исследования, направленные на изучение ассортиментной, ценовой и сбытовой политики основных конкурентов. Следовательно, руководители компании не очень хорошо понимают сильные и слабые стороны своих конкурентов и особенности их стратегии и не учитывают их при выработке решений о поведении своей компании на рынке.

Для устранения данной проблемы кампании необходимо:

1. Составить перечень конкурентов вашей компании. Воспользуйтесь рекламными материалами в прессе.

2. Назначить кого-либо из сотрудников компании ответственным за регулярный сбор и регистрацию информации об основных конкурентах компании:

- ассортименте;
- ценах;
- условиях продаж;
- скидках;
- каналах и формах рекламы;
- предоставлении потребителям дополнительных услуг.

Информацию можно собирать на выставках, в прессе, методом наблюдения в местах продажи продукции конкурентов и т. д.

3. Обязать менеджеров по продажам спрашивать своих клиентов, услугами или аналогичными товарами каких еще компаний они пользуются, а также их мнение о ценах и качестве работы этих компаний.

4. Создать систему фиксации и хранения такой информации, в том числе:

- разработку бланков для фиксации информации;
- назначение ответственного за контроль заполнения бланков;
- организацию хранения и обработки этой информации в бумажном или электронном виде.

5. Проводить обсуждения среди руководителей компании стратегии основных конкурентов, их слабых и сильных сторон по отношению к собственной компании. Использовать сделанные выводы при разработке собственной сбытовой политики.

6. Выяснить конкурентную основу вашей компании – что отличает вас от ваших конкурентов.

7. Выявить, какие элементы бизнеса действительно находятся под угрозой при конкурентной борьбе.

8. Определить, можно ли сместить фокус конкуренции с одного показателя на другой (цены, качество, скорость обслуживания и т. д.).

9. Стараться выявить более крупные цели для компании. Определить, есть ли способ расширить рынок потребителей, вместо того чтобы резать его на «кусочки» и бороться с конкурентами за каждый «кусочек».

Рис. 21. Оценка слабых сторон компании

Большинство респондентов (58%) отметили, что руководители игнорируют или не видят слабых сторон компании, которых достаточно большое количество, для 37% данная проблема не так разрушительно влияет на деятельность компании, просто руководители недостаточно качественно проводят анализ слабых сторон, в результате чего многие из них могут быть упущены. У 7% предприятий слабых сторон немного, руководители прикладывают все возможные усилия, чтобы их устранить, в данных компаниях проводится тщательная оценка и анализ слабых сторон (рис. 21).

Данная проблема может быть вызвана следующими причинами:

А. Руководители компании не видят или игнорируют ее слабые стороны, что делает компанию потенциально уязвимой по отношению к конкурентам.

С целью эффективной диагностики слабых сторон компании руководителям необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

1. На основании проведенного SWOT-анализа деятельности компании выявить её слабые стороны с точки зрения ее внутренних ресурсов. Слабая сторона – это то, что может сделать компанию наиболее уязвимой в конкурентной борьбе. Потенциально слабыми сторонами компании могут быть:

- неудачно выбранная стратегия или ее отсутствие;
- внутренние проблемы в области производства, маркетинга, финансов или персонала;
- отставание в области исследований и разработок;
- слишком узкий ассортимент продукции;
- низкая прибыльность из-за какой-либо причины;
- недостаток управленческого таланта или умения;

- отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;
- негативный имидж на рынке или его отсутствие;
- более высокие издержки, чем у конкурентов;
- плохая сбытовая сеть;
- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;
- недостаток средств на финансирование необходимых изменений в стратегии.

2. Выявить те области деятельности компании, которые делают ее рыночную позицию наиболее уязвимой. Разработать план по преодолению слабых сторон. В случае необходимости привлечь внешних консультантов.

Б. В компании нет сотрудников, которые обладают опытом и навыками изучения и оценки эффективности существующих способов организации работы и системы управления компанией в целом. Руководители не приглашают внешних консультантов для проведения такой оценки, то есть диагностики системы управления компании.

Для решения данной проблемы руководству необходимо:

1. Перечислить те проблемы, ошибки и затруднения, которые иногда возникают при работе компании. Привлечь сотрудников из разных подразделений компании, чтобы составить полный перечень таких проблем.

2. Систематизировать перечень этих проблем, ошибок и затруднений.

3. Определить, какие ошибки и затруднения связаны скорее всего со способом организации работы в вашей компании, а какие – с квалификацией и личными особенностями сотрудников.

4. Определить основные бизнес-процессы компании, которые и составляют, собственно, весь бизнес, например бизнес-процесс получения и подготовки заказа клиента и т. д.

5. Определить, в области каких бизнес-процессов чаще всего возникают перечисленные вами проблемы, ошибки и затруднения, то есть определить бизнес-процессы, испытывающие наибольшие трудности:

- задержки по времени выполнения;
- низкое качество результатов;
- брак;
- недоразумения и конфликты между сотрудниками, участвующими в выполнении данного бизнес-процесса;
- потеря информации;
- необходимость переделывать или доделывать работу и т. п.

6. Сформулировать основные причины, которые мешают эффективной деятельности вашей компании.

7. Проводить групповые обсуждения с целью диагностики проблем управления в компании.

В. В компании не проводится регулярный сбор и анализ информации о конкурентах компании, в том числе не проводятся специализированные маркетинговые исследования, направленные на изучение ассортиментной, ценовой и сбытовой политики основных конкурентов. Следовательно, руководители компании не очень хорошо понимают сильные и слабые стороны своих конкурентов и особенности их стратегии и не учитывают их при выработке решений о поведении своей компании на рынке.

Для создания эффективной системы информационного обеспечения компании руководителям необходимо:

1. Составить перечень конкурентов компании (можно воспользоваться рекламными материалами в прессе).

2. Назначить кого-либо из сотрудников компании ответственным за регулярный сбор и регистрацию информации об основных конкурентах компании:

- ассортименте;
- ценах;
- условиях продаж;
- скидках;
- каналах и формах рекламы;
- предоставлении потребителям дополнительных услуг;

Информацию можно собирать на выставках, в прессе, методом наблюдения в местах торговли конкурентов и т. д.

3. Обязать менеджеров по продажам спрашивать своих клиентов, услугами или аналогичными товарами каких еще компаний они пользуются, а также их мнение о ценах и качестве работы этих компаний.

4. Создать систему фиксации и хранения такой информации, в том числе:

- разработку бланков для фиксации информации;
- назначение ответственного за контроль заполнения бланков;
- организацию хранения и обработки этой информации в бумажном или электронном виде.

5. Проводить обсуждения среди руководителей компании, посвященные обсуждению стратегии основных конкурентов, их слабых и сильных сторон по отношению к собственной компании. Использовать сделанные выводы при разработке собственной сбытовой политики.

6. Выявить конкурентную основу вашей компании – что отличает вас от ваших конкурентов.

7. Выявить, какие элементы бизнеса действительно находятся под угрозой при конкурентной борьбе.

8. Определить, можно ли сместить фокус конкуренции с одного показателя на другой (цены, качество, скорость обслуживания и т. д.).

Необходимо выявлять более крупные цели для компании и определить, есть ли способ расширить рынок потребителей, вместо того чтобы сегментировать его на части и бороться с конкурентами за каждый сегмент рынка.

Рис. 22. Использование результатов анализа сильных и слабых сторон компании в стратегическом управлении

Большинство респондентов (56%) столкнулись с тем, что анализ сильных и слабых сторон проводится не в полном объеме, в результате чего неэффективно используются его результаты в стратегическом управлении компании. Положительную динамику в стратегическом управлении рисками отражает тот факт, что у 27% компаний руководители должным образом анализируют сильные и слабые стороны компании. Удалось выявить, что в 17% компаний не проводится анализ сильных и слабых сторон, данный факт свидетельствует об их неэффективном управлении стратегическими рисками (рис. 22).

Указанная проблема может быть обусловлена следующими причинами:

А. Руководитель компании не делает запрос для предоставления информации, необходимой для разработки стратегии, перед сотрудниками, отвечающими за сбор маркетинговой информации, и, соответственно, не использует такую информацию при принятии стратегических решений.

Для решения данной проблемы руководству необходимо:

1. Формулировать правильные задачи перед своими сотрудниками или привлеченными специалистами о том, какая информация о рынке вам нужна для разработки стратегии.

2. Самостоятельно определить, какие критерии нужно использовать при проведении маркетингового исследования: они зависят от товара/рынка.

3. Соблюдать последовательность при проведении исследования рынка.

4. Перепроверять свои предположения путем дальнейших исследований.

5. Самостоятельно определять те критерии, по которым вы будете сегментировать свой рынок.

6. Изучать своих конкурентов. Необходимо оценивать, как конкурент действует в отношении различных ключевых покупательских критериев: поставки, обслуживания, цены, качества, технической поддержки, кредита, наличия запасных частей и т. д.

7. Определить стратегии своих конкурентов.

8. Проанализировать структуру затрат и ценообразования в вашей компании.

Б. В компании не существует механизмов принятия стратегических решений по поводу поведения компании на рынке по отношению к своим основным потребителям, конкурентам и партнерам и формированию ассортиментной политики компании.

Способы решения проблемы:

1. Определить порядок разработки и принятия стратегических решений о продвижении компании на рынке. Руководитель может проводить коллективные обсуждения с участием ключевых сотрудников компании, а потом принимать решения на основе сделанных на основе этих обсуждений выводов.

2. Использовать комплексные методы анализа ситуации для принятия стратегических решений, такие как SWOT-анализ:

- определять сильные и слабые стороны своей компании по сравнению с конкурентами;
- вовремя замечать и анализировать возможности и риски, которые постоянно появляются на рынке.

3. Систематически проводить анализ стратегии и сбытовой политики своих основных конкурентов.

4. Определить, за счет чего ваша компания может опережать конкурентов в конкурентной борьбе:

- за счет производственного совершенства;
- за счет лидерства по продукту;
- за счет максимальной близости к потребителю.

Необходимо концентрировать особое внимание на ассортиментной политике компании, учитывая все особенности ваших целевых групп потребителей, поскольку все чаще ассортимент становится ключевым элементом конкурентной борьбы между схожими компаниями.

Рис. 23. Оценка рыночных возможностей и угроз с точки зрения стратегии развития компании

У большинства компаний была выявлена проблема в том, что имеющаяся у руководителей информация о рыночных угрозах и возможностях является неполной или не используется для корректировки существующей стратегии развития компании – 44%. Анализ показал, что у 29% существующие угрозы настолько серьёзны, что могут привести к сокращению или потере бизнеса, так как у руководителей отсутствует информация о рыночных угрозах или возможностях со стороны внешней среды. Около трети компаний – 27% – имеют полную и достоверную информацию о рыночных возможностях и угрозах, на основе которой корректируется их стратегия (рис. 23).

Указанная проблема может быть обусловлена следующими причинами:

А. В компании не проводится анализ рыночных возможностей или угроз со стороны внешней среды.

Пути решения проблемы:

1. Провести SWOT-анализ деятельности компании, чтобы понять, каковы возможности и угрозы для бизнеса со стороны внешней среды.

2. Основная цель SWOT-исследования окружающей бизнес-среды заключается в осознании новых маркетинговых возможностей. Возможности компании классифицируются в соответствии с их привлекательностью и вероятностью успеха. Наиболее эффективно функционирует та компания, которая способна создать максимальную ценность продукции для потребителя. В ходе анализа составляется так называемая матрица возможностей. Потенциальными возможностями для компании могут быть:

- способность обслужить дополнительные группы клиентов и выйти на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение ассортимента товаров, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов;

- способности использовать навыки и технологическое ноу-хау в выпуске новой продукции или новых видах уже выпущенной продукции;
- вертикальная интеграция;
- снижение торговых барьеров на привлекательных рынках;
- ослабление позиций фирм-конкурентов;
- рост спроса на рынке;
- появление новых технологий.

3. На основании проведенного анализа выявить те возможности, которые обеспечивают наиболее высокую вероятность успеха компании. Определить, какие рыночные возможности реально сможет использовать компания, исходя из имеющихся внутренних ресурсов и сильных сторон.

4. Проанализировать, какие угрозы со стороны окружающей среды могут представлять для компании наибольшую опасность. Угрозы со стороны окружающей среды – это негативное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые могут привести к сокращению объемов продаж и снижению доходов. Угрозы классифицируют в соответствии с их серьезностью и вероятностью возникновения. В ходе анализа составляется так называемая матрица угроз. Потенциальными угрозами для компании могут быть:

- выход на рынок новых потенциальных конкурентов;
- рост продаж товаров-заменителей;
- стагнация рынка;
- общеэкономический спад;
- неблагоприятная демографическая ситуация;
- рост налогов;
- повышение издержек;
- растущая требовательность или цены поставщиков;
- изменение потребностей и вкусов покупателей.

5. На основании проведенного анализа выявить наиболее серьезные из вероятных угроз. Чтобы избежать угроз, компания должна подготовить план действий, в котором будет предусмотрена ее ответная реакция.

Б. В компании не существует механизмов принятия стратегических решений по поводу поведения компании на рынке по отношению к своим основным потребителям, конкурентам и партнерам и формированию ассортиментной политики компании.

В данной ситуации необходимо:

1. Определить порядок разработки и принятия стратегических решений о продвижении компании на рынке. Руководитель может проводить коллективные обсуждения с участием ключевых сотрудников компании, а потом принимать решения на основе сделанных на этих обсуждениях выводов.

2. Использовать комплексные методы анализа ситуации для принятия стратегических решений, такие как SWOT-анализ:

- определить сильные и слабые стороны своей компании по сравнению с конкурентами;
- вовремя выявлять и анализировать возможности и риски, которые постоянно появляются на рынке.

3. Постоянно анализировать стратегии и сбытовую политику своих основных конкурентов.

4. Определить, за счет чего компания может опережать конкурентов в конкурентной борьбе:

- за счет производственного совершенства;
- за счет лидерства по продукту;
- за счет максимальной близости к потребителю.

5. Уделить особое внимание ассортиментной политике компании, учитывая все особенности ваших целевых групп потребителей, поскольку все чаще ассортимент становится ключевым элементом конкурентной борьбы между схожими компаниями.

Список использованной литературы

1. Бартон Л., Шенкир Г., Уокер Л. Комплексный подход к риск-менеджменту. М.: Вильямс, 2005.

2. Балдин К.В., Передеряев И. И., Голов Р. С. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия. М.: Дашков и Ко, 2011.

3. Броило Е.В. Теория и практика учета кризисов и рисков в управлении современными организациями. Сыктывкар, 2006.

4. Броило Е.В. Управление экономической устойчивостью организаций сферы предпринимательства в условиях кризиса // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования СГУ. 2009. №1.

5. Бутуханов А.В. Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски // Управление риском. 2001. № 3.

6. Волков А.А. Управление рисками в коммерческом банке. М.: Омега-Л, 2012.

7. Гамза В.А. Рисковый спектр коммерческих организаций. М.: Экономика, 2004.

8. Давыдова Г.В., Беликов А.Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий // Управление риском. 2007. № 3.

9. Дубров А. М. Моделирование рисковых ситуаций в экономике и бизнесе. М., 2008.

10. Егорова Е.Е. Системный подход оценки риска // Управление риском. 2009. №1.

11. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. Экономика предприятия. М., 2005.

12. Кадинская О. А. Управление финансовыми рисками // Инвестиции в России. 2009. № 1.

13. Каптейн Ю.Н. Проблемы экономической устойчивости промышленных предприятий Республики Коми // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования. СГУ. 2006. №4.

14. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. М.: Наука, 2008.

15. Кинев Ю.Ю. Оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия управленческого решения // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. №5.

16. Клейнер Г. Риски промышленных предприятий // Российский экономический журнал. 2006. № 5–6.

17. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2008.

18. Колосов А. В., Шемякин В. Л. Оценка и анализ финансовых рисков предприятия в условиях враждебной окружающей среды бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. №3.

19. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление, М.: ИНФРА-М, 2009.

20. Любушкин Н.П., Лещева В.Б. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия, М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004.

21. Мамаева Л. Н. Управление рисками. М.: Дашков и Ко, 2012.

22. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2009.

23. Романов В. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков // Деньги и кредит. 2009. №1.

24. Романов В. Риск-менеджмент как условие развития предприятия // Теория и практика реструктуризации предприятий : сб. матер. всерос. науч.-практ. конф. Пенза, 2006.

25. Романов В. Управление рисками: этапы и методы // Факты и проблемы практики менеджмента : материалы науч.-практ. конф. Киров: Изд-во Вятского ГЛУ, 2006.

26. Рэдхед К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. М.: ИНФРА-М, 2008.

27. Станиславчик Е. Н. Риск-менеджмент на предприятии. М., 2004.

28. Супрунович Е.Б. Управление рыночным риском // Банк. Дело. 2009. №1.

29. Тукмакова Д.П. Финансовые риски и их страхование. Казань: КФЭИ, 2006.

30. Уткин Э.А. Управление рисками предприятия. М., 2007.

31. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент. М.: Дашков и Ко, 2009.

32. Хохлов Н.В. Управление риском. М.: Юнити-Дана, 2007.

33. Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия. СПб.: Питер, 2008.

34. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности. М., 2007.

35. Чужмаров А.И. Обеспечение экономической безопасности промышленных предприятий // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования. СГУ. 2007. №2.

36. Шадрин М.Б. Стратегический менеджмент. СПб., 2009.

37. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. М., 2007.

38. Шихвердиев А.П., Полтавская Г.П., Бойков В.К. Собственность, корпоративное управление и инвестиции. Сыктывкар, 2005.

39. Шихвердиев А.П., Блинов А.О. Кузнецов А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления. М., 2006.

40. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент. М., 2009.

Нормативно-правовые акты

41. Гражданский кодекс РФ №51-ФЗ от 30.11.1994 г.

42. Об акционерных обществах : федеральный закон от 05.01.2006.

43. Принципы корпоративного управления ОЭСР. 1999.

44. Закон Сарбейнса-Оксли. 2002.

45. Российский кодекс корпоративного поведения. 2002.

46. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года.

47. Стратегия экономического и социального развития Республики Коми на период до 2020 года.

48. Краткое изложение стандартов Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), 2009.

49. Стандарты управления рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA). 2009.

Научное издание

Ариф Пирвелиевич Шихвердиев, Наталья Алексеевна Михальченкова, Егор Иванович Еремеев, Сергей Питиримович Болотов

Оценка и страхование рисков хозяйствующих субъектов

Монография

Выполнено с использованием программы Microsoft Office Word

Системные требования:
ПК не ниже Pentium III; 256 Мб RAM; не менее 1,5 Гб на винчестере;
Windows XP с пакетом обновления 2 (SP2); Microsoft Office 2003 и выше;
видеокарта с памятью не менее 32 Мб; экран с разрешением не менее 1024 × 768
точек; 4-скоростной дисковод (CD-ROM) и выше; мышь.

Редактор Л.В. Гудырева
Техническое редактирование А.А. Ергаковой

2,0 Мб. 1 компакт-диск, пластиковый бокс, вкладыш.
Подписано к использованию 06.07. 2016 г. Тираж 30 экз.

Издательский центр ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина»
167023. Сыктывкар, ул. Морозова, 25
Тел. (8212)31-16-93, 31-03-82.

E-mail: ipo@syktsu.ru
http://www.syktsu.ru/