**Примеры декомпозиции рисков**

**для наиболее типичных хозяйственных операций**

В практике деятельности хозяйствующих субъектов (далее, «ХС») выделяют, обычно, как минимум, пять групп рисков, которые сопутствуют бизнесу: *контрагентские, рыночные, риски ликвидности, операционные риски и комплаенс* - риски[[1]](#footnote-1).

**1. Контрагентские риски**. В эту группу входят кредитные риски (включая товарные кредиты), риски неисполнения обязательств перед клиентом/контрагентом и неисполнения контрагентом перед исследуемым ХС своих обязательств, основанных на законе, судебном решении или договоре, риски эмиссии обязательств любого рода и риски вложения в обязательства контрагентов, принятие рисков по вкладам, долям участия и доверительному управлению имуществом и передача таких рисков контрагенту, риски контрагентов по сделкам страхования, хеджирования рыночных рисков и т.п.

**2.** **Рыночные риски**. В эту группу входят все риски изменения рыночных показателей и соотношений: процентные, валютные, курсовые, ценовые и прочие риски. Сюда же следует отнести риск отсутствия интереса рынка к заявке ХС на совершение транзакции (покупка или продажа) на устраивающих его условиях. Это может быть следствием недостаточного анализа рынка, неправильного учета волатильности рыночных инструментов, ошибочного планирования ценообразования, себестоимости и рентабельности.

**3.** **Риски ликвидности**. Недостаток ликвидности для ведения нормальной деятельности и потеря возможности продать бизнес (вложения) в короткие сроки. В эту группу входят риски использования неэффективной модели управления денежными потоками и дебиторской/кредиторской задолженностью. Это может быть следствием неправильного бюджетирования, планирования обеспеченности ликвидными средствами, потери репутации кредитоспособного заемщика, платежеспособного контрагента. Риски потери хозяйствующим субъектом инвестиционной привлекательности, финансовой устойчивости. Риск несостоятельности и банкротства.

**4. Операционные риски.** Это риски потерь, связанные с недостаточной квалификацией исполнителей по хоз.операциям, специалистов, поддерживающих бизнес-процессы. Риски неправильного разделения труда и распределения управленческих функций. Вакуум-функции, дубль-функции, иные дефекты организационной структуры и системы управления (менеджмента) предприятия. Риски сбоев и простоя оборудования, риски просчетов и ошибок служб материально-технического снабжения и обеспечения.

**5. Комплаенс-риски**. Это риски потерь, связанных с несоответствием способа ведения деятельности, ее отражения в учете/отчетности и раскрытия требованиям нормативно-правовых актов, правилам регуляторов, положениям актов ведомственных, отраслевых и иных надзорных/ контрольных органов. Сюда же относятся юридические риски, то есть риски потерь из-за невозможности защитить нарушенное право в судебных органах вследствие, допустим, некачественно составленных договоров. Риски признания обслуживающим банком операций ХС, в качестве сомнительных; риски регистрации в реестрах недостоверной информации об организации, ее учредителях, руководителях, реальных видах деятельности, реквизитах (адрес/телефон) и ее имуществе и т.д. Риски признания коммерческого банка недопустимо вовлеченным в сомнительные операции своих клиентов со стороны ЦБ РФ, риски нарушения обязательных нормативов и т.д. и т.п.

Кроме того, существуют группы стратегических и информационных рисков, которые связаны с качеством стратегического планирования и информационной безопасностью хозяйствующего субъекта. Страновые и системные риски мы не рассматриваем, поскольку они считаются недифференцируемыми, т. е. не поддающимися управлению ХС.

Приведем примеры декомпозиции рисков для наиболее типичных хозяйственных операций. Повторяющиеся хозяйственные операции определяют либо вид деятельности, либо постоянную функцию в системе управления ХС.

**1. Расходные операции**:

1.1. Финансирование некапитальных вложений: в товары (имущ.права, права требования, ценные бумаги, включая расходы на их приобретение) для перепродажи; в запасы сырья и полуфабрикатов, включаемых в себестоимость изготовления продукции собственного производства; в работы по изготовлению продукции (толинг), в услуги контрагентов и субподрядчиков, включаемые в себестоимость реализуемых товаров, работ, услуг ХС <код **РОД**>.

1.1.1. Здесь, из группы *контрагентских* присутствуют риски: в случае покупки на условиях предоплаты – кредитный риск; риск исполнения поставщиком/ подрядчиком принятых на себя обязательств по качеству, количеству и срокам; если покупка происходит в корреспонденции с поставкой (посредничество без помещения на свой склад) то сразу, в момент покупки присутствуют риски исполнения своих обязательств ХС уже перед покупателем этого товара.

В чем заключается декомпозиция кредитного риска в конкретном случае? Допустим, мы переводим предоплату, которая составляет величину, соизмеримую (больше 50%) с размером собственных средств (чистые активы баланса) поставщика. В таком случае следует позаботиться о дополнительном обеспечении (кроме собственного имущества) обязательств должника, например банковская гарантия или ручательство крупной компании, для которой такой риск несущественен. Следовательно, в системе управления бизнес-процессами ХС должна быть предусмотрена функция, посвященная анализу имущественного состояния должника, возможности/намерениям платить по обязательствам и оценке достаточности обеспечения, хотя бы в минимальном виде.

Далее, для управления риском исполнения поставщиком своих обязательств по срокам, количеству и качеству необходим функционал (специалисты и системы/методы/способы) для оценки профессиональных возможностей поставщика обеспечить поставку (на мониторинге: история, репутация, квалификация на рынке и т.д.). Следовательно, в системе управления ХС должны присутствовать элементы этого функционала, в любом виде и, хотя бы, в самом минимальном объеме.

Если товар закупается непосредственно под заказ покупателя, то уже в момент покупки присутствует риск неисполнения обязательств перед покупателем. Значит должен присутствовать функционал (ответственные лица, способы/механизмы/технологические порядки), поддерживающий управление таким риском. Например, учет неисполненных позиций по поставкам, чтобы обеспечить первоочередную закупку именно этих позиций. Если поставка осуществляется с гарантиями по качеству, значит должен быть предусмотрен функционал, отвечающий за поддержание гарантийного (обменного) фонда, страхования технологической ответственности и т.д.

Дальнейшая декомпозиция проводится исходя из конкретной предметной области исполняемых договоров, сектора рынка, специфики поставляемых товаров, выполняемых работ и оказываемых услуг.

1.1.2. Из группы *рыночных* рисков здесь присутствуют риски неудачной бизнес-модели (позиционирование на рынке), ошибочного маркетинга, которые более присущи деятельности, так или иначе связанной с формированием запасов (сырье, материалы, готовая продукция), складские запасы товаров (портфели активов) для перепродажи, риски обязательств в инвалюте по импорту не сбалансированные требованиями в валюте (открытая валютная позиция) и т.д. Для учета и управления этой группой рисков необходимы специалисты по маркетингу конкретной группы товаров (портфеля активов), который является предметом деятельности исследуемого ХС, необходимы специалисты по хеджированию валютных рисков в случае неизбежности открытой валютной позиции и т.д.

1.1.3. Из группы рисков *ликвидности* мы имеем здесь угрозу потери рентабельности из-за недостаточно просчитанной экономической нормативной базы и бюджетирования расходов или недостаточной дисциплины их исполнения. Тоже касается управления срочной и текущей ликвидными позициями: предложения/поступления ликвидности по срокам должно сочетаться с потребностями ХС для производства плановых платежей и расчетов по насупившим в силу по срокам обязательств. Необходимо также нормировать запасы и контролировать состояние дебиторской задолженности. Для управления такими рисками необходимы органы управления и (или) специалисты с функциями планово-экономической службы, казначейства и внутреннего финансового контроля /аудита. Если службы/специалисты с таким функционалом отсутствуют в системе управления ХС, следует осуществить поиск возможного внешнего центра принятия решения и выработки соответствующих управляющих воздействий, затем скорректировать вывод о существе хозяйственных операций, проводимых исследуемым ХС. Если, допустим, закупки идут без оглядки на риски ликвидности, вполне возможно, что осуществляется скрытая агентская закупочная деятельность или применятся иная договорная схема.

1.1.4. Из группы *операционных* рисковследует обратить внимание на угрозу потерь, вытекающих из недостаточной квалификации персонала, занимающихся управлением, бизнес-процессами и решением прочих рисков. Или на использование несовершенных и устаревших технологий, в особенности, информационных. Данный функционал требует присутствия в системе управления предприятием службы/специалистов, ответственных за уровень квалификации нанятых и принимаемых на работу менеджеров, за информационную безопасность, за автоматизацию бухгалтерского и управленческого учетов, за технологический аудит бизнес-процессов, за сбор информации о контрагентах, внешней и внутренней ситуации по рискам и т.д. и т.п. В принципе, такие задачи обыкновенно отдают на откуп аутсорсинговым организациям и об этом в данных по деятельности ХС обязательно должна присутствовать информация. В противном случае (если такие функции исполняются каким-то внешним исполнителем безвозмездно или без договора с четким разграничением ответственности) можно говорить об угрозе подчиненности интересов исследуемого ХС интересам третьих лиц. В крупных официальных холдингах (группа компаний, взаимосвязанных по капиталу) данные функции обычно централизуют (инсорсинг), но делается это также официально, с принятием какого-либо регламента: либо на основании решения материнской компании, либо по гражданско-правовому договору. Отсутствие информации о принятых операционных рисках (о системе их учета и управления) может быть допустимо только для малых предприятий и индивидуальных предпринимателей, во всех остальных случаях это является признаком наличия внешнего (по отношению к исследуемому ХС) центра управления и принятия решений в отношении кадров, безопасности и технологий.

1.1.5. Из группы *комплаенс*-рисков при закупках для производства или перепродажи наиболее ярко может быть выражен риск несоответствия правилам для ХС, занимающихся лицензированными или сертифицированными видами деятельности. Для таких видов деятельности обязательно наличие специализированных служб, учетов и специалистов в составе оргструктуры управления ХС. В общем случае, учет этих рисков требует наличия, как минимум одного юрисконсульта (или юридической службы для полноценных предприятий) и одного бухгалтера (бухгалтерского подразделения). В обоих случаях возможен аутсорсинг. В холдинговых структурах возможен инсорсинг, но на базе официальных документов. Повсеместно массовое воздействие на деятельность ХС, особенно в сфере малого бизнеса и ИП, оказывают требования банковского комплаенса. Для достижения соответствия критериям банка по «несомнительным» клиентам малые предприятия, подчас, намеренно арендуют офис и содержат секретарского работника, даже когда это объективно не нужно с точки зрения задач, допустим, интернет-бизнеса. В этой связи декомпозиция комплаенс-риска мало информативна, но необходимость следовать правилам и требованиям часто используется управляющими для обоснования заказа различных аутсорсинговых услуг, избыточных с точки зрения задач, которые объективно необходимо решать для достижения интересов управляемого ХС. И здесь надо отдельно разбираться в чьих интересах это делается.

**1.2.** Финансирование рисков (страхование, хеджирование, покупка срочных финансовых инструментов, свопы, репо; создание резервов на собственном балансе и т.д.), <код ФУР>.

1.2.1. Из группы *контрагентских* рисков здесь присутствуют возможные проблемы с выбором брокера или дилера по сделке с срочными финансовыми инструментами. Особенно если сделка внебиржевая. Вообще, все сделки с валютированием (расчетами) в виде выплаты выигрышной разницы, как правило, имеют длительный срок исполнения с момента уплаты дилеру премии. Важно удостовериться, что контрагент будет платежеспособен к моменту валютирования. Особенно, если он в срочной сделке принял на себя риск многих клиентов и в силу рыночных обстоятельств от него потребовали валютирования (или поставки базового актива) в существенном объеме. Если он не перестраховывался, то могут возникнуть проблемы с получением выигрыша или исполнением поставки. Тогда, ранее захеджированный рыночный риск ХС, окажется по факту не застрахованным. Это может привести к серьезным потерям. Как правило, хеджирование своих рисков ХС не проводит одноразово или эпизодически. Такая деятельность осуществляется систематически и институционально. Для этого нужна служба или соглашение с известным брокером. Если Вы фиксируете сделки ХС такого рода и не обнаруживаете в структуре его управления присутствия финансовых аналитиков (специалистов по деривативам, например) и, также, отсутствуют договоры с известными брокерами, скорее всего ХС в этой части исполняет роль номинальной стороны, т е действует в интересах третьих лиц.

1.2.2. В отношении группы *рыночных* рисков. Здесь следует обратить внимание на то, имелась ли вообще предпосылка у ХС для совершения такого рода сделок. Действительно ли присутствует в операциях действующего бизнес-процесса ХС риск (валютный, процентный, ценовой), который требует страхования/резервирования и пригоден для этого? Если объективных предпосылок для этого нет, то можно говорить о наличии в этом случае признаков договорной схемы, даже если и присутствуют соответствующие службы и договоры с институтами финансового рынка. Обоснованность применения механизмов внутреннего резервирования, например, от обесценения ТМЦ или на риск неисполнения дебиторской задолженности требует присутствия в штате ХС хотя бы одного специалиста с функцией оценки рисков таких явлений для установления размера формируемых резервов. Также и для изменения/восстановления резервов – кто-то должен прийти к заключению об изменении уровня существующих рисков. Такие функции, обычно, не передают на аутсорсинг.

1.2.3. Из группы

1.3. Финансирование общехозяйственных (общезаводских и административно-управленческих расходов), включая зарплату АУП; финансирование операций по привлечению ликвидности и расчетам с участниками ХС (проценты кредиторам/займодавцам, расходы по обеспечению займов и ссуд; <код ЛИУ>;

1.4. Финансирование расходов по зарплате ППП, по аренде персонала, по охране труда, по улучшению условий труда, социальному обеспечению (соц.пакет) коллектива работников; <код РЗС>;

- прочие операции, связанные с оплатой (расчетами) по приобретению материалов, работ, услуг, фин.активов/имущ.прав для перепродажи, дебетовые позиции по которым относятся в оборотный капитал предприятия (код РПР);

- расходы, которые не удалось отнести ни к одной из вышеперечисленных предметных областей, (вкл, судебные издержки по выигрышным делам) код<РНО>.

**2. Эмиссионные** (выпуск собственных бумаг, привлечение кредитов, инвесторов/дольщиков и др) и **инвестиционные** операции (вложения и участия):

2.1. Финансирование капитальных вложений, включая реновацию (капремонт) и доли в строящихся объектах; финансирование взносов в другие предприятия и т.д. <код ИКВ>;

2.2. Финансирование активов с целью получения процентного дохода (выдаваемые займы, товарные кредиты, облигации и т.п.) . <код ИПА>

- вложения в объекты интеллектуальных прав; в торговый знак, бренд, репутацию (гудвилл), в задельные НИОКР и т.п. <код ИНА>;

- финансирование взносов в рамках объединения усилий в совместной деятельности; финансирование взносов в некоммерческие организации (СРО, НП, НО и т.д.), <код УЧА>;

- прочие вложения в объекты имущ.прав, активы и проекты, относимые во внеоборотный капитал предприятия<код УВП>;

- расчеты и операции по привлеченным займам, кредитам, долговым обязательствам любого рода <код ЭДО>;

- расчеты и операции с акционерами и участниками/дольщиками по капиталу (взносы/возвраты) и дивидендам <код ЭАК> .

**3. Операции реализации (выбытия**):

- отгрузка в целях продажи (по договору купли-продажи или поставки товара, подряда, возмездных услуг и т.п.) товаров, выполненных работ, оказанных услуг собственных или покупных для извлечения прибыли в рамках обыкновенной, приносящей доход деятельности <код ВОБ>;

- продажа объектов имущественных прав и финансовых активов с доходом <код ВФА>;

- продажа некондиционных, физически изношенных, морально устаревших ТМЦ, неликвидных складских запасов, затратных объектов и фин.вложений, не приносящих доход и не используемых в обыкновенной деятельности по остаточной стоимости или ниже <код ВЛК>;

- прочие операции выбытия, (распределение прибыли, выплаты совету директоров, бонусы, парашюты топам, налоги, санкции и судебные возмещения вреда, платежи по регрессам, суброгации и т.п.) <код ВПР>.

ПРИМЕЧАНИЕ. В случае сделки мены следует исходить из того, что здесь присутствуют две сделки купли-продажи в одной и вопрос о классификации решается отдельно для каждой операции и для каждой из сторон – и по выбываемому, и по получаемому (приобретаемому) активу.

5. В случае **несобственных** операций (действия в чужом интересе, агентские, комиссионные, договор-поручение, ведение дел в товариществе, доверительное управление (траст) и т.д.):

- авансирование, предоплаты и товарное кредитование (отгрузки с пост-оплатой) по клиентским операциям, которые финансировались за свой счет и риск (за счет займа, предоставленного клиенту) с ответственностью перед клиентом за исполнение обязательств контрагентами в заключенных по поручению сделках <код ППО>;

- авансирование, предоплаты и товарное кредитование (отгрузки с оплатой по факту) по клиентским операциям, которые финансировались за счет и риск клиента с ответственностью перед клиентом за исполнение обязательств контрагентами в заключенных по поручению сделках <код ПСО>;

- авансирование, предоплаты и отгрузки с оплатой по факту по клиентским операциям, которые финансировались за счет и риск клиента без ответственности перед клиентом за исполнение обязательств контрагентами в заключенных по поручению сделках <код ПБО>.

1. <http://www.iccwbo.ru/blog/2016/upravlenie-riskami-v-organizatsii/> [↑](#footnote-ref-1)