

# РАБОТА

Проверенные решения для повседневных задач финансового директора

## 38 Анализ и отчетность

Эффективный алгоритм выявления чрезмерных расходов компании, не генерирующих прибыль как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

## 46 Эффективность и оптимизация

План анализа и проектирования ценности продукта, помогающий рассчитать его целевую цену, сформировать реальную и целевую себестоимость.

## 56 Налоговое планирование

Практические советы о том, как свести к минимуму риски, связанные со вступлением в силу закона о контролируемых иностранных компаниях.

## ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

*Организация риск-ориентированного управления и бюджетирования поможет своевременно реагировать на изменение внешней и внутренней среды, снизить возможные потери от реализации всех рисков, так или иначе оказывающих влияние на финансово-хозяйственную деятельность компании.*



**Мargarita Федосеева,**  
директор по финансам  
ОАО (ПАО) «Транс-  
Контейнер», лауреат  
премии «Финансовый  
директор '2014»

В нашей компании ранее не было формализованного, упорядоченного и комплексного процесса управления рисками. Убытки от реализации рисков не измерялись, что крайне затрудняло принятие управленческих решений и негативно влияло на дальнейшее развитие компании. Оценке и анализу подвергались лишь финансовые риски. В 2011 году акционеры поставили задачу: разработать с нуля и внедрить систему управления рисками, которая должна помочь снизить убытки от возможной реализации тех или иных рисков и не допустить их негативного влияния на деятельность компании. Принимая во внимание успешный опыт управления финансовыми рисками, было решено обойтись собственными силами без привлечения внешних риск-менеджеров. Построение системы поручили финансовому департаменту. В качестве основной классификации мы применили подход, указанный в международных стандартах COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – принципы риск-менеджмента, ориентированные на повышение достоверности отчетности предприятий. – Прим. ред.), который предусматривает четыре категории рисков: стратегические, операционные, нормативные, финансовые.



### МНЕНИЕ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА

**Александр Обермейстер,**

независимый финансовый эксперт

Интуитивно многие владельцы бизнесов понимают, что им нужно знать, какие могут быть проблемы и как они будут решаться. Однако часто их видение этих проблем не охватывает всех сфер. Так, один владелец мне часто признавался, что его волнует вопрос злоупотреблений менеджментом своими полномочиями. При этом он забывал еще о многих проблемах, которые гораздо быстрее могли бы его бизнес привести к краху. Риск-менеджмент – это стройная система, которая позволяет посмотреть на бизнес с разных сторон и понять, как реагировать в тех ситуациях, которые могут угрожать достижению заданных стратегических и иных целей.

### ЭТАП 1. ИДЕНТИФИКАЦИЯ

Мы исследовали все направления бизнеса компании, описали возможные области возникновения рисков в привязке к классификации по стандартам COSO ERM 2004. В итоге выявили 22 области возникновения рисков (см. табл. 1 на стр. 22), определили их свойства и характеристики (см. табл. 2 на стр. 24). Далее необходимо было идентифицировать каждый риск, то есть выявить, какие факторы указывают на его возможное возникновение. Всего изначально было идентифицировано более 160 рисков, затем для повышения управляемости риски были укрупнены и объединены. И на 2015 год в выявленных 22 областях возникновения рисков мы идентифицировали 65 рисков (см. табл. 3 на стр. 24).

ТАБЛИЦА 1. Категории рисков компании

| Классификация COSO ERM 2004 | Область возникновения                        |
|-----------------------------|--|
| Стратегические              | C.01 Корпоративное управление                |
|                             | C.02 Стратегия                               |
|                             | C.03 Управление инвестиционными проектами    |
|                             | C.04 Слияния, поглощения и отделение активов |
|                             | C.05 Макроэкономическая среда                |
|                             | C.06 Корпоративные коммуникации              |
| Операционные                | O.07 Закупки                                 |
|                             | O.08 Управление перевозками                  |
|                             | O.09 Продажи                                 |
|                             | O.10 Маркетинг                               |
|                             | O.11 Ремонт и техническое обслуживание       |
|                             | O.12 Персонал                                |
|                             | O.13 Информационные технологии               |
|                             | O.14 Экономическая безопасность              |
|                             | O.15 Производственная безопасность           |
|                             | O.16 Делопроизводство и документооборот      |
|                             | O.17 Внешние угрозы (форс-мажор)             |
| Нормативные                 | H.18 Юридическое сопровождение деятельности  |
|                             | H.19 Регулирование деятельности              |
| Финансовые                  | F.20 Рынок капитала и ликвидность            |
|                             | F.21 Управленческий учет и отчетность        |
|                             | F.22 Бухгалтерский учет, отчетность          |

Отмечу, что информация о возможных областях возникновения рисков и их характеристиках получает свое отражение в годовом отчете нашей компании. Таким образом, у акционеров, рейтинговых агентств и других пользователей есть четкое понимание того, с какими проблемами можно столкнуться при реализации особо опасных рисков.

Кроме того, мы определили «владельцев» рисков, то есть появилась «адресность» каждого опасного для компании события. Например, я, как директор по финансам, помимо прочих финансовых рисков отвечаю в том числе за риск ликвидности, реализация которого грозит возникновением штрафов и претензий контрагентов. Я обязана предпринимать все

усилия для того, чтобы избежать его возникновения. Таким образом, полномочия по управлению рисками стали закреплены за конкретным ответственным лицом в рамках его функциональной деятельности.

#### МНЕНИЕ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА

**Александр Обермейстер**, независимый финансовый эксперт

В одной компании, в которой я работал, мы выделяли следующие группы рисков:

- а) внешние – связанные с изменениями во внешней среде, в которой работает компания;
- б) стратегические – то есть соотнесенные с миссией компании, ее стратегическими целями;
- в) операционные – связанные с обеспечением экономичного и производительного использования ресурсов компании, риски прямого или косвенного ущерба, возникающие в результате основной операционной деятельности.

К каждой группе рисков открывались подгруппы: репутационные, коммерческие, производственные, финансово-экономические, риски корпоративного управления и правовые риски, риски инвестиционные (проектные). Любая группировка, которая помогает описать и потом произвести расчет рисков как угроз для достижения целей и задач компании, может быть использована менеджментом.

## ЭТАП 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ КРИТИЧНОСТИ

На этом этапе требовалось оценить степень влияния каждого риска на деятельность нашей компании. Для этого все риски мы разделили по уровням критичности: критические (их мониторинг осуществляет совет директоров), приемлемые (эти риски курирует комитет по аудиту) и незначительные (отслеживает комитет по рискам). Определение статуса критичности основано на оценке рисков по жестким двумерным метрикам: вероятность наступления и возможный ущерб от реализации.

Совокупный размер риска, который может взять на себя компания без ущерба для деятельности, определяется ежегодно советом директоров и составляет 300 млн рублей (это около 10% от среднемесячной плановой выручки на 2015 год). Ранжирование рисков было произведено, исходя из следующих параметров:

- **критические** – их оценка по сумме ущерба превышает 300 млн рублей с любой вероятностью или превышает 200 млн рублей с вероятностью более 5 процентов, или превышает 100 млн рублей с вероятностью более 80 процентов;
- **приемлемые** – оценка по сумме ущерба составляет от 100 млн до 300 млн рублей с вероятностью от 0 до 5 процентов или от 50 млн

#### Об авторе

##### **Мargarита Федосеева**

Общий стаж работы в корпоративных финансах – более 10 лет. В разные годы работала в финансовых департаментах в ОАО (ПАО) «ТрансКонтейнер», ОАО «АИЖК», ОАО «ФСК ЕЭС».

#### Досье компании

##### **ОАО (ПАО) «Транс-Контейнер»**

Год основания: 2006. Сфера деятельности: крупнейший российский транспортно-логистический оператор в области интермодальных контейнерных перевозок. Основные факты: численность сотрудников – более 4 тысяч человек. Выручка за 2014 год – 36,4 млрд рублей.

ТАБЛИЦА 2. Примеры областей возникновения рисков

| Область возникновения риска        | Описание   |
|------------------------------------|--|
| С. 02 Стратегия                    | При существенном снижении эффективности ведения бизнеса высока степень недостижения стратегических целей, что может привести к недополучению выручки компании от корневых видов бизнеса (предоставление вагонов и терминальная обработка), а также к снижению рыночной капитализации компании  |
| С. 05 Макроэкономическая среда     | Внешние факторы, такие как снижение потребительского спроса, снижение темпа роста ВВП, экономический кризис, негативно влияют на хозяйственную деятельность компании и могут повлечь за собой снижение объемов перевозок, падение цен на услуги, что напрямую повлияет на прибыль и финансовые результаты в целом  |
| О.08 Управление перевозками        | Такие факторы, как устаревание парка платформ, сверхнормативный простой вагонов, дисбаланс контейнеропотоков, ошибки в принятии логистических решений и т.д., вызывают существенные последствия для компании. Недостаточный учет вышеприведенных факторов при организации перевозок может оказать негативное воздействие на финансовый результат, а также репутацию компании |
| О.09 Продажи                       | Изменение структуры экономической среды и технологий, сезонность спроса, а также ограниченность/устаревание производственных мощностей может привести к потере клиентов и снижению выручки компании  |
| О. 13 Информационные технологии    | Информационные системы компании обеспечивают бесперебойность операционной деятельности. Нарушения функционирования систем или потеря доступа к внутренним ресурсам могут привести к значительным нарушениям в деятельности компании и повлечь за собой неблагоприятное воздействие на финансовое состояние и репутацию компании  |
| О.15 Производственная безопасность | Нарушение норм в области безопасности и охраны труда влечет за собой в первую очередь причинение вреда здоровью работников, а также ответственность компании и его должностных лиц   |

ТАБЛИЦА 3. Примеры идентификации рисков

| Область возникновения                  | Риски  |
|--|--|
| О.08 Управление перевозками            | Неэффективная организация перевозок                              |
|  | Рост порожних пробегов   |
|  | Потеря, порча грузов на складах временного хранения              |
| О.11 Ремонт и техническое обслуживание | Неэффективный ремонт подвижного состава и контейнеров            |
|  | Превышение норм межремонтных пробегов                            |
|  | Неэффективный ремонт зданий и сооружений                         |
| О.13 Информационные технологии         | Нарушение функционирования ИТ-систем и ИТ-оборудования           |
|  | Несоответствие ИТ-систем и ИТ-оборудования потребностям компании |
| Ф.21 Управленческий учет и отчетность  | Неэффективный процесс бюджетного планирования                    |
|  | Неконтролируемые отклонения от бюджета                           |

до 200 млн рублей с вероятностью от 5 до 80 процентов, или менее 50 млн рублей с вероятностью более 50 процентов;

- **незначительные** – оценка по сумме ущерба менее 100 млн рублей с вероятностью менее 5 процентов или менее 50 млн рублей с вероятностью менее 50 процентов.

По каждому риску мы определили стратегию управления (см. табл. 4 на стр. 26), руководствуясь оценкой стоимости мероприятий по управлению рисками по отношению к возможным потерям. Исходя из этого, «владельцы» рисков разрабатывают меры по управлению рисками. Приведу пример. «Владельцем» риска «Отказы и аварии оборудования» является главный инженер. Объект – краны. Возможный ущерб оценивается в 45 млн рублей. Издержки по управлению составляют 500 тыс. рублей (страхование). Стратегия – передача риска.

#### ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

**Гаяне Асатрян**, финансовый директор CSI Vostok, лауреат национальной премии «Финансовый директор '2013»

Помимо акционеров в системе риск-менеджмента может быть заинтересовано и государство. В последнее время мы наблюдаем, как Центральный банк РФ отзывает лицензии у финансовых учреждений с формулировкой «банк проводил высокорискованную кредитную политику» или «банк размещал денежные средства в низкокачественные активы» и т.д.

#### МНЕНИЕ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА

**Александр Обермейстер**, независимый финансовый эксперт

При оценке рисков лучше всего осуществить сценарный анализ (как минимум три сценария) и выйти на VaR (value at risk, оценка ущерба от реализации текущего риска в привязке к единому показателю). Такими показателями могут быть и EBITDA, и операционная прибыль, но наиболее универсальный FCF (free cash flow, свободный денежный поток). Также важным является понимание совокупного влияния существенных рисков на показатели компании. Это можно сделать, например, используя имитационную модель по методу Монте-Карло на основе среднесрочных финансовых показателей компании или используя бюджетную модель.

### ЭТАП 3. ФОРМИРОВАНИЕ КАРТЫ РИСКОВ

Итогом нашей работы стала карта рисков. Она содержит в себе исчерпывающее описание рисков, реализация которых может повлечь убытки для компании. Карта представляет собой упорядоченный перечень рисков (в форме таблицы Excel), содержащий следующую информацию по каждому риску: классификация по COSO ERM 2004; область, номер, наиме-

#### Внимание

*При определении методов управления рисками следует учитывать разумное соотношение между издержками, необходимыми на управление риском, и размером возможного ущерба от реализации риска.*

ТАБЛИЦА 4. Стратегии управления рисками

| Стратегия                       | Описание   | Пример  |
|---------------------------------|--|---|
| Избежание риска                 | Отказ от принятия решений, характеризующихся высоким риском  | Компания осуществляет политику избежания валютного риска за счет отказа от привлечения заемных средств в иностранной валюте в условиях преимущественно рублевых поступлений от основной деятельности  |
| Контроль и предупреждение риска | Активное воздействие на риск со стороны компании   | Компания контролирует и стремится предотвратить риск негативного воздействия на окружающую среду путем использования современного оборудования, имеющего меньшее воздействие на окружающую среду, а также соблюдения законодательства в области охраны окружающей среды |
| Принятие риска                  | Применяется в случаях, когда уровень риска находится на приемлемом для компании уровне, а воздействие на этот риск невозможно или экономически не эффективно | Компания принимает риск ухудшения экономической конъюнктуры, так как не имеет возможности воздействовать на макроэкономическую ситуацию   |
| Передача риска                  | Осуществляется в тех случаях, когда воздействие на риск со стороны компании невозможно, а уровень риска превышает допустимый для нее уровень                 | Компания осуществляет страхование автотранспорта и грузоподъемной техники от гибели, утраты, повреждения в результате реализации страховых случаев  |

ТАБЛИЦА 5. Пример КИР в привязке к КПЭ

| Наименование риска  | Ключевые индикаторы риска   |
|---|---|
| Неэффективная организация перевозок (владелец риска – директор по перевозкам)   | КПЭ «Коэффициент порожнего пробега вагона»<br>КПЭ «Коэффициент порожнего пробега контейнера»<br>КПЭ «Коэффициент использования вместимости вагона»<br>КИР:<br>– наличие сверхнормативного простоя вагонов;<br>– наличие грузов, доставленных с порчей/задержка в поставке грузов;<br>– другие КИР, указанные во внутренних нормативных документах |
| Неэффективное обслуживание клиентов (владелец риска: центральный аппарат – первый заместитель генерального директора, филиалы – директора филиалов) | КПЭ «Индекс удовлетворенности клиента»<br>КПЭ «Рентабельность продаж по основным видам деятельности»<br>КИР:<br>– наличие претензий от клиентов;<br>– наличие невыполненных заказов или выполненных с нарушениями условий;<br>– изменение объемов перевозок;<br>– другие КИР, указанные во внутренних нормативных документах                      |

нование, возможные причины и возможные последствия риска; владелец риска; уровень критичности; метод управления. Поскольку управление рисками – это непрерывный процесс, карта пересматривается ежегодно, информация по событиям постоянно обновляется, и наша задача – своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Кроме того, в компании обновлена политика и концепция управления рисками. Эти документы систематизируют процедуру управления рисками, в том числе: регламентируют и определяют основные принципы управления рисками, роль и функции органов управления компании в системе риск-менеджмента, взаимодействие системы управления рисками и риск-ориентированного внутреннего аудита, совокупный размер риска, который может взять на себя компания без ущерба для деятельности.

#### ЭТАП 4. ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМЫ С КПЭ

Чтобы своевременно отследить увеличение вероятности реализации того или иного риска и успеть его предотвратить, мы рассчитали ключевые индикаторы риска (КИР, метрики, используемые для обеспечения раннего оповещения о возрастающей подверженности риску) для всех рисков, разработали и утвердили методику расчета КИР (о ней я расскажу в отдельной статье. – *Прим. авт.*). Кроме того, для повышения вовлеченности участия руководителей в процесс управления рисками мы привязали КИР к ключевым показателям эффективности (КПЭ), напрямую влияющим на мотивацию сотрудников (см. табл. 5). В случае отклонения значений КИР от установленных сотрудник сообщает об этом руководителю. Затем проводится анализ причин отклонений и при необходимости разрабатываются дополнительные мероприятия по недопущению реализации риска (см. табл. 6 на стр. 28).

Следует отметить, что важным этапом создания системы управления рисками стало ее распространение на филиалы, дочерние и зависимые общества компании. Мы проводили тренинги и обучения для сотрудников ДЗО, смогли включить в периметр системы управления рисками 16 филиалов компании и самое крупное дочернее общество, которое находится в Казахстане. Сейчас масштабные тренинги стараемся организовывать раз в год – отдельно для владельцев рисков (топ-менеджмент) и отдельно для непосредственных исполнителей. Кроме того, мы проводим обучение по запросу конкретного подразделения.

#### ЭТАП 5. ПОСТРОЕНИЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

После внедрения системы предстояло привязать ее к бюджету компании – то есть перейти не только на риск-ориентированное управление, но и на риск-ориентированное бюджетирование. Вот что мы сделали.

[www.fd.ru](http://www.fd.ru)

*Подписчики журнала, зарегистрированные на сайте [www.fd.ru](http://www.fd.ru) и активировавшие код доступа, могут скачать пример выдержки из карты рисков и профиль рисков ОАО (ПАО) «ТрансКонтейнер». Для этого нужно пройти по ссылке «Дополнительный материал», расположенной в анонсе этой статьи.*

ТАБЛИЦА 6. Ключевые индикаторы риска

| Наименование риска                                    | Ключевые индикаторы риска   |  |  |   | Влияние на результат деятельности компании |
|---|---|--|--|---|--|
|   | вероятностные факторы   | индикатор вероятностных факторов   | стоимостные факторы                                    | индикатор стоимостных факторов  |  |
| Неэффективный ремонт подвижного состава и контейнеров | 1. Отсутствие/неполнота документации при приеме подвижного состава и контейнеров из ремонта<br>2. Наличие случаев нарушения безопасной эксплуатации | 1. Соотношение между плановым и срочным ремонтом<br>2. Процент выполнения плана ремонта<br>3. Количество случаев нарушения безопасной эксплуатации | Расходы на внеплановые ремонты в стоимостном выражении | 1. КПЭ «Удельные расходы на ремонт контейнеров»<br>2. КПЭ «Удельные расходы на ремонт вагонов»<br>3. КПЭ «Среднее значение неисправных вагонов за период»<br>4. КПЭ «Коэффициент предъявления претензий за технологические неисправности вагонов»<br>5. КПЭ «Соответствие расходов на обеспечение готовности вагонов, контейнеров, автотранспорта и терминалов бюджету»<br>6. КПЭ «Удельные расходы на проследование крупнотоннажных контейнеров в ремонт в прямом сообщении»<br>7. КПЭ «Удельные расходы на проследование вагонов в ремонт в прямом сообщении» | Изменение расходов                         |

При подготовке бюджета решили использовать систематизированную информацию из карты рисков и проигрывать различные варианты реализации рисков и их влияние на бюджет компании. Другими словами, мы определяем сценарии реализации рисков на основе статистических и отраслевых данных, проводим факторный анализ, а также анализ последствий реализации рисков в зависимости от сценариев. Вкратце опишу, как это делается, и приведу небольшую пример:

**Шаг 1.** Подготовка финансовой модели компании (базовый сценарий). Так, например, у нас есть «Базовая процентная ставка по кредитам и займам».

**Шаг 2.** Анализ влияния общих и специфических риск-факторов. Используя карту рисков, мы рассматриваем «Ухудшение ситуации на фондовых рынках и рынках капитала».

**Шаг 3.** Моделирование с использованием информации, в том числе статистических данных, о степени влияния рисков. Так, мы приходим

к выводу о невозможности привлечь запланированный объем заемного капитала по базовым ставкам.

**Шаг 4.** Анализ исходящих данных с точки зрения влияния на прогнозируемые денежные потоки и прибыль. По итогам анализа принимается решение об изменении потребностей компании в объеме заемного финансирования.

**Шаг 5.** Формирование бюджета на основе финансовой модели, скорректированной с учетом возможного влияния тех или иных рисков. В нашем примере мы уменьшаем требуемый компанией объем заемного финансирования и меняем базовую ставку с учетом текущей рыночной ситуации.

## ЭТАП 6. МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ

Мы ведем статистику реализовавшихся рисков и информации по убыткам, возникшим вследствие их реализации. В форме отчета представляем ее комитету по рискам, комитету по аудиту, а также в службу внутреннего аудита. Последняя использует эту информацию при проведении как плановых, так и внеплановых проверок подразделений центрального аппарата и филиалов компании. Отчеты по итогам проверок содержат выявленные замечания в привязке к коду риска из карты. По каждому замечанию назначается ответственный за его устранение, исходя из закрепленных в карте рисков полномочий по его управлению.

### ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

**Гаяне Асатрян**, финансовый директор CSI Vostok, лауреат национальной премии «Финансовый директор '2013»

Самая сложная задача заключается не в создании системы управления рисками, а в обеспечении ее бесперебойного функционирования. Надо понимать, что в осуществлении внутреннего контроля должен участвовать весь персонал компании. Сотрудники подразделений должны самостоятельно на постоянной основе проводить

тестирование систем внутреннего контроля и управления рисками, и они обязаны документировать результаты тестов. Необходимо также на регулярной основе обновлять описание бизнес-процессов компании при каждом изменении. Это все отнимает много трудовых и денежных ресурсов.

Подводя итоги, можно сказать, что внедренная комплексная система управления рисками позволила:

- 1) оценить и оцифровать все риски, обеспечить поддержание оптимального уровня контрольной среды в компании;
- 2) дать оценку возможным финансовым потерям от реализации стратегических, операционных, нормативных и финансовых рисков;
- 3) разработать мероприятия по недопущению реализации рисков;
- 4) наладить риск-ориентированное управление и риск-ориентированное бюджетирование;
- 6) не допустить недостижения бюджетного показателя чистой прибыли, несмотря на существенное ухудшение рыночной конъюнктуры.

Особую гордость вызывает тот факт, что наша компания является единственной в секторе железнодорожного транспорта, где внедрена и успешно функционирует комплексная система управления рисками. 

### Деловые предложения

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ



**«Консалтаудитсервис»**

14 лет на рынке      Москва

## АУДИТ

- ▶ Обязательный, инициативный и экспресс-аудит
- ▶ Восстановление и ведение бухгалтерского учета
- ▶ Консультации по налогообложению

Телефон (495) 509-29-84  
www.consultauditservice.ru