

## О СТАНДАРТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ АНАЛИТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

© 2013 В.Л. Поздеев

доктор экономических наук, профессор

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

E-mail: Kbua@inbox.ru

В порядке обсуждения предложен концептуальный подход к стандартизации аналитических рисков. Рассмотрена структура предлагаемого стандарта “Управление аналитическими рисками”, раскрыты подходы к терминологии рисков, определению принципов управления, классификации, идентификации и оценки аналитических рисков, организации их мониторинга.

*Ключевые слова:* экономический анализ, стандартизация, аналитические риски, классификация, идентификация, оценка, мониторинг.

### **Введение**

Управление рисками хозяйственной деятельности включает в себя выявление, анализ, оценку и разработку мер по уменьшению или нейтрализации потерь, с которыми может столкнуться организация. Это должно быть связано с разработкой целей, понятных как руководителям, так и работникам организации. При реализации целей менеджмент должен определить и оценить приоритетные риски, которые могут привести к их недостижению. В современной теории и практике выделено большое количество рисков и их классификаций, однако авторы не акцентируют внимание на аналитических рисках - рисках, связанных с отсутствием в организации аналитической деятельности либо с ее неполным представлением. Следствием этого является рост затрат на выпуск продукции, падение продаж, снижение эффективности производства, сокращение инвестиционной активности, потеря конкурентных позиций и т.п. Для того чтобы аналитическая деятельность в организации была регулярной, необходимо ее нормативное обеспечение по ряду позиций, в том числе и по управлению аналитическими рисками, что может выразиться в разработке соответствующего Стандарта.

### **Отправная точка**

Стандартизация охватила многие сферы системы управления организацией. Можно говорить о стандартизации правил ведения бухгалтерского учета, аудита, оценочной деятельности, менеджмента качества и пр. Стандартизация является продуктом коллективного разума по формированию определенных типовых моделей поведения системы управления. Когда возникает не-

обходимость зафиксировать ту или иную наиболее эффективную типовую ситуацию, на фоне этого и появляется стандарт. И здесь возникает необъяснимый парадокс: в экономическом анализе существует масса типовых методик, типовых алгоритмов, типовых инструментов, но стандартизация так и “не дошла” до экономического анализа, что не позволяет аналитической функции полностью реализовать себя в системе управления организацией.

Что касается рисков, то в этом направлении выполнена определенная работа. Так, с сентября 2003 г. действует Государственный стандарт “Анализ риска технологических систем”<sup>1</sup>, который устанавливает руководящие указания по выбору и реализации методов анализа риска, главным образом для оценки риска технологических систем. Стандарт используется в качестве: руководства по планированию, выполнению и документальному обоснованию анализа риска; основы для назначения требований к качеству анализа риска и для оценки проведенного анализа риска. Анализ риска, осуществляемый в соответствии с настоящим стандартом, является элементом управления риском. Стандарт содержит много полезной информации, которую можно использовать применительно не только к технологическим, но и к экономическим системам.

С 2002 г. введен в действие ГОСТ Р 51897-2002 “Менеджмент риска. Термины и определения”<sup>2</sup>, который установил понятия в области менеджмента риска. Термины, утвержденные в стандарте, обязательны для применения во всех видах документации по менеджменту риска, входящих в сферу работ по стандартизации и (или)

использующих результаты этих работ, что должно обеспечить единообразие работ в области менеджмента риска.

Необходимо отметить и стандарт ISO 31000 “Риск Менеджмент - Принципы и руководства”<sup>3</sup>, устанавливающий принципы, при выполнении которых управление рисками становится более эффективным. Несмотря на то, что данный международный стандарт предлагает концептуальные руководящие принципы, его целью не является провозглашение единообразия риск-менеджмента во всех организациях. При разработке и внедрении проектов и концепций риск-менеджмента следует учитывать различные потребности каждой организации, конкретные цели, контекст, структуру, операции, процессы, функции, проекты, продукцию, услуги и активы, а также практическую работу. Предполагается, что данный стандарт будет использоваться для согласования процессов по управлению рисками в существующих и будущих стандартах. Он предоставляет общий подход при содействии стандартам, в которых речь идет об особых рисках и (или) рискованных сферах, не заменяя данные стандарты.

Стандарт ISO 31000 придает большое значение анализу рисков. В частности, излагается, что анализ рисков включает в себя рассмотрение причин и источников риска, его положительных и отрицательных последствий и вероятности возникновения этих последствий. Факторы, которые влияют на последствия и вероятность, должны быть определены. Риск анализируется путем выявления последствий и их вероятности, а также других сопутствующих риску характеристик. Рисковой случай может повлечь за собой множественные последствия и может отразиться на множестве целей. Существующие методы управления, их эффективность и достаточность также должны приниматься во внимание.

Основными законодательными актами управления рисками в банковской сфере являются Базельские соглашения (Basel-1, Базель-2 и Базель-3). Из всех рисков банковской деятельности в соглашении Базель-2<sup>4</sup> ключевое место занял операционный риск, под которым понимается риск прямых или косвенных потерь (убытков) от неадекватных или ошибочных внутренних процессов банка, действий персонала, систем банка, внешних событий. Базельский комитет требует, чтобы банки идентифицировали и оценивали операционный риск, присутствующий всем денежным продуктам, деятельности,

процессам и системам, при этом такая идентификация и оценка должны проводиться и на стадии внедрения продуктов, процессов и т.д. Это требует обширного сбора данных, их консолидации и отчетности для доказательства соответствия требованиям соглашения.

Также можно отметить стандарты по управлению рисками, разработанные Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO, США), и национальные стандарты риск-менеджмента ряда стран.

### *Шаги стандартизации*

Работа по стандартизации управления аналитическими рисками должна пройти, на наш взгляд, три этапа: концептуализация - обсуждение - принятие Стандарта. В рамках концептуализации вырабатываются основные положения стандарта, которые могут стать предметом широкого обсуждения. Одобренные учеными и практиками положения должны быть положены в основу Стандарта.

Стандарт (Положение) “Управление аналитическими рисками” должен включить в себя следующие основные разделы:

1. Термины и обозначения.
2. Цели, задачи и принципы управления аналитическими рисками.
3. Классификация аналитических рисков.
4. Идентификация аналитических рисков.
5. Методы оценки и мониторинга аналитических рисков.
6. Порядок предоставления внутренней отчетности.

*Термины и обозначения.* Стандартизация определений и терминов играет очень важную роль в экономическом анализе. Это связано с тем, что в анализе как в комплексной науке используются термины и определения из других областей знаний (корреляция, модель, процесс, регрессия, риск, система, тренд и др.), а также с внедрением в последние годы в анализ иностранной терминологии и обозначений (EBIT, EVA, NPV, ROA, ROE и т.п.). Использование непротиворечивой терминологии и обозначения показателей, несомненно, отразится на качестве проводимых аналитических исследований.

Необходимо сказать, что рассмотренные выше стандарты содержат определенный глосса-

## Сравнительная характеристика терминологии риска в стандартах

| Определение         | ГОСТ Р 51897-2002<br>"Менеджмент риска. Термины и определения"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | МС ISO 31000<br>"Риск Менеджмент - Принципы и руководства"                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Риск                | Сочетание вероятности события и его последствий<br><i>Примечания:</i><br>1. Термин "риск" обычно используют только тогда, когда существует возможность негативных последствий<br>2. В некоторых ситуациях риск обусловлен возможностью отклонения от ожидаемого результата или события                                                                                               | Влияние неопределенности на цели<br><i>Примечания:</i><br>1. Влияние рассматривается как отклонение от ожидаемого - с позитивными или негативными последствиями<br>2. Цели могут иметь различные аспекты и могут относиться к различным уровням (таким как стратегический уровень, организационный, уровень проекта, продукции и процесса)             |
| Оценка риска        | Общий процесс анализа риска и оценивания риска                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Общий процесс идентификации риска, анализ риска и определение степени риска                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Анализ риска        | Систематическое использование информации для определения источников и количественной оценки риска<br><i>Примечания:</i><br>1. Анализ риска обеспечивает базу для оценивания риска, мероприятий по снижению риска и принятия риска<br>2. Информация может включать в себя исторические данные, результаты теоретического анализа, информированное мнение и касаться причастных сторон | Процесс понимания природы риска и определения уровня риска<br><i>Примечания:</i><br>1. Анализ риска предоставляет основу для определения степени риска и для решения обработки риска<br>2. Анализ риска включает оценку риска                                                                                                                          |
| Идентификация риска | Процесс нахождения, составления перечня и описания элементов риска<br><i>Примечания:</i><br>1. Элементы риска могут включать в себя источники или опасности, события, последствия и вероятность<br>2. Идентификация риска может также отражать интересы причастных сторон                                                                                                            | Процесс нахождения, распознавания и описания риска<br><i>Примечания:</i><br>1. Идентификация риска включает идентификацию источников риска, событий, их причин и потенциальных последствий<br>2. Идентификация риска может включать исторические данные, теоретический анализ, информационные и экспертные опции и потребности заинтересованных сторон |

рий, в котором раскрывается содержание базовой терминологии. Дадим сравнительную характеристику определений, которые приведены в стандартах (см. таблицу).

Приведенный обзор терминологии риска позволяет убедиться в противоречивости определений, которые представлены в стандартах. Так, заметно, что идет смешение понятий оценки и анализа риска, а п. 2 примечания к термину "анализ риска" практически повторяет п. 2 примечания к термину "идентификация риска". Следовательно, можно определить, что процесс формирования терминологии риск-менеджмента не является завершенным и требует дальнейшей проработки.

ISO 31000 уделяет большое внимание терминологии, связанной с менеджментом риска, что

раскрывается в понятиях "риск-менеджмент", "концепция риск-менеджмента", "план риск-менеджмента", "владелец риска" и др. Данные понятия не рассматриваются в ГОСТ Р 51897-2002, но здесь большее внимание сосредоточено на понятиях оценки риска и путей его снижения: "осознание риска", "оценивание риска", "оценка риска количественная", "перенос риска", "предотвращение риска", "принятие риска", "последствие" и т.п.

С точки зрения аналитики, в стандарт "Управление аналитическими рисками" следует ввести терминологию риска по следующим направлениям:

- аналитический риск - вероятность отклонения от цели (плана, прогноза, программы, проекта), которую ставила перед собой организация;

- источник аналитического риска (персонал, активы и обязательства, продажи, финансовые результаты);

- факторы аналитического риска (внешние и внутренние, производственные, инвестиционные, инновационные, маркетинговые, стратегические факторы и др.);

- анализ и оценка риска (экспертный, статистический, математический);

- управление аналитическим риском (контрольные индикаторы риска, моделирование, мониторинг, контроль).

Такая терминология позволит в дальнейшем оценивать риски, связанные с аналитической работой в организации.

*Цели, задачи и принципы стандартизации аналитических рисков.* Целью стандартизации аналитических рисков является унификация процедур и обеспечение качества управления аналитическими рисками с использованием аналитического инструментария. Основными задачами стандартизации выступают:

- установление единых требований к терминологии аналитических рисков;

- идентификация, оценка и управление аналитическими рисками.

Важным решением в рамках стандартизации управления аналитическими рисками в организации должно стать обоснование единых принципов управления. Обобщая принципы, которые представлены в стандартах ISO 31000, документах Базель-2, а также в антикризисном менеджменте, можно выделить следующие принципы управления аналитическими рисками:

- управление аналитическими рисками - является составной частью всех процессов управления организацией;

- управление аналитическими рисками - проводится на постоянной основе во всех структурных подразделениях организации с учетом внешних и внутренних факторов развития;

- управление аналитическими рисками - основано на согласовании с возможностями и условиями функционирования организации;

- управление аналитическими рисками - выражает собою динамичный и способный к изменениям процесс;

- управление аналитическими рисками - способствует постоянному улучшению деятельности организации;

- управление аналитическими рисками - должно быть основано на оперативной информированности всех подразделений организации о возможных рисковых событиях.

Данные принципы позволят адаптировать рассматриваемый стандарт к практике управления рисками хозяйственной деятельностью организации.

*Классификация аналитических рисков.* Здесь необходимо, прежде всего, ответить на вопрос: как формируется аналитическая информация? Входом в анализ выступает информация бухгалтерского, статистического, налогового учета, плановые и другие данные. Выходом является информация, необходимая для принятия управленческих решений. В процессе анализа происходит обработка входящих данных при помощи инструментария экономического анализа, т.е. экономический анализ - это средство, при помощи которого входная информация перерабатывается в выходную, управленческую информацию. И если возникают ошибки в управлении в связи с проявлением того или иного риска, это свидетельство того, что в управление поступила неполная информация о состоянии дел в организации либо эта информация отсутствовала совсем, а решение принималось руководителем по интуиции.

Информационные риски связаны с отсутствием (полностью или частично) информации или с представлением ее в анализ в искаженном виде. Сюда можно отнести бухгалтерские, формажорные, нормативно-правовые и другие риски.

Аналитические риски можно разделить на две категории: организационные и методические, причем первая категория является преобладающей, поскольку связана с недостаточной подготовкой специалистов экономических служб в области экономического анализа либо с отсутствием таких специалистов в организации. Методические риски связаны с неверным выбором способов, приемов, методик экономического анализа либо с их неполным соответствием стоящим перед организацией задачам.

В соответствии с задачами экономического анализа методические риски можно классифицировать следующим образом:

- риск недостижения плановых (прогнозных) показателей развития;

- риск неверной оценки факторов развития;

- риск неверной оценки тенденции развития;
- риск недооценки резервов развития;
- риск принятия необоснованных управленческих решений;

- риск потери финансовой устойчивости и ликвидности организации;

- риск банкротства организации.

Кроме того, методические риски могут возникать при проведении отдельных видов экономического анализа:

- инвестиционного анализа - инвестиционные риски;

- инновационного анализа - инновационные риски;

- маркетингового анализа - маркетинговые риски;

- логистического анализа - логистические риски;

- финансового анализа - финансовые риски;

- стратегического анализа - стратегические риски.

Таким образом, плохо налаженный экономический анализ может выступать зоной повышенного риска в управлении деятельностью организации. Здесь уместно вспомнить банковскую сферу, где огромное внимание уделяется операционному риску, включающему в себя риск потерь, связанный с ошибками и противоправными действиями работников Банка, с их недостаточной квалификацией, излишней загруженностью, нерациональной организацией труда в Банке. Мы уже упоминали о соглашении Базель-2, которое является одним из наиболее актуальных нормативных актов, регулирующих операционный риск в банковском секторе. Его положения уже применяются во многих странах, в том числе и в России. Банки в этих странах обязаны оценивать операционные риски, а также резервировать капитал на их покрытие.

Данный опыт показывает, что стандартизацию можно проводить и в отношении аналитических рисков, поскольку они напрямую связаны с ошибками при принятии управленческих решений из-за недостатка аналитической информации и компетенции сотрудников.

*Идентификация аналитических рисков.* Это сложный процесс, поскольку связан с выявлением факторов и причин аналитических рисков. Его сложность заключается в том, что идентификацию необходимо проводить по отношению ко всем процессам производства и сбыта продукции

(услуги), что позволит выявить узкие места в организации хозяйственной деятельности, генерирующие повышенный риск. Если добавить к этому отсутствие специалистов, которые обладают методами и навыками проведения экономического анализа, то идентификация рисков становится серьезной проблемой.

Для идентификации аналитических рисков необходимо изучение всех факторов, которые определяют невыполнение результатов хозяйственной деятельности:

- невыполнение объемов выпуска и реализации продукции;

- неэффективное использование ресурсов организации;

- рост затрат и снижение прибыли по сравнению с запланированными показателями;

- ухудшение финансовой устойчивости и платежеспособности организации.

При этом требуется уделить особое внимание установлению причинно-следственных связей для выяснения того, почему не достигнут тот или иной результат деятельности.

К методам идентификации аналитических рисков в стандарте можно отнести методы сравнительного анализа, факторного моделирования, коэффициентный анализ, экспертные оценки.

*Методы оценки и мониторинга аналитических рисков.* Для раскрытия этого вопроса можно пользоваться положениями ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 “Менеджмент риска. Методы оценки риска”<sup>25</sup>. Настоящий стандарт разработан в дополнение к ИСО 31000 и содержит рекомендации по выбору и применению методов оценки риска. В стандарте отмечено, что задача оценки риска может быть сложной, поскольку оценка риска не сводится к оценке риска ее компонентов без учета их взаимодействия. В некоторых случаях обработка единичного риска может иметь большое значение из-за воздействия риска на другую деятельность. Необходимо понимать связь последовательных действий и риска, чтобы предотвратить ситуацию, при которой действия по управлению одним риском приводят к катастрофической ситуации в другой области. Стандарт приводит массу методов оценки риска, которые можно сгруппировать следующим образом:

- экспертные методы (мозговой штурм, структурированные или частично структурированные интервью, метод Дельфи, контрольные листы, анализ сценариев и др.);

- аналитические методы (анализ воздействия на бизнес, анализ первопричины, анализ дерева событий, анализ причин и последствий, причинно-следственный анализ, анализ влияния человеческого фактора, анализ эффективности затрат и др.);

- вероятностные методы (марковский анализ, моделирование методом Монте-Карло, Байесовский анализ и сети Байеса, индексы риска, матрица последствий и вероятностей, мультикритериальный анализ решений).

Все названные методы широко используются для оценки различных рисков и хорошо освещены в современной экономической литературе. Часть из них должна найти отражение в стандарте “Управление аналитическими рисками”.

Мониторинг аналитического риска - это процесс регулярного анализа показателей хозяйственной деятельности и принятия решений, направленных на минимизацию рисков для достижения целевых показателей развития. Процесс мониторинга аналитического риска включает в себя распределение обязанностей по мониторингу риска и определение системы контрольных индикаторов, позволяющих получать сигналы на ранних стадиях формирования рисков ситуации в хозяйственной деятельности организации.

Процессы мониторинга аналитических рисков должны быть документированы, а результаты мониторинга и оценки риска зафиксированы в отчете.

*Порядок предоставления внутренней отчетности.* В Стандарте (Положении) “Управление аналитическими рисками” необходимо определить состав и конкретные формы внутренней отчетности, которые будут зависеть от выбранных организацией методов оценки аналитических рисков и информационных систем управления.

### **Вместо заключения**

Система управления деятельностью предприятия во многом зависит от организации экономического анализа. Недостаточное внимание к анализу лишает менеджеров возможности принятия объективных управленческих решений на основе информации с раскрытием факторов, резервов и тенденций развития. Отсутствие подобной информации создает почву для возникновения аналитических рисков, последствием которых выступают невыполнение плановых заданий, не-

достижение целевых установок развития организации в текущем и прогнозном периоде. Во многом это возникает по причине отсутствия четких рекомендаций, положений, методик проведения анализа, которые были бы закреплены на нормативном уровне, как это произошло с Правилами проведения арбитражным управляющим финансового анализа, утвержденными Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 июня 2003 г. № 367. Стандартизированные правила анализа дают возможность использовать в практике управления лучшие методики, позволяющие повысить эффективность деятельности. Стандартизация правил управления аналитическими рисками должна внести в этот процесс свой достойный вклад.

Хочется пригласить всех заинтересованных ученых и практиков к обсуждению вопросов стандартизации правил ведения экономического анализа. Стандарт “Управление аналитическими рисками” может стать первым примером на этом пути. В дальнейшем потребуются стандартизация других объектов анализа, в числе которых могут быть:

- использование ресурсов организации;
- конкурентоспособность продукции;
- продажи;
- затраты на выпуск и реализацию продукции;
- финансовые результаты организации;
- маркетинговая деятельность;
- инвестиционная и инновационная деятельность;
- внешнеэкономическая деятельность.

Разработка и принятие стандартов по данным объектам анализа позволят сделать экономический анализ действенным инструментом управления организацией.

<sup>1</sup> ГОСТ Р 51901.1-2002. Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем / ГОССТАНДАРТ РОССИИ. М., 2002.

<sup>2</sup> ГОСТ Р 51897-2002. Менеджмент риска. Термины и определения / ГОССТАНДАРТ РОССИИ. М., 2002.

<sup>3</sup> Международный стандарт ISO 31000 “Риск Менеджмент - Принципы и руководства”.

<sup>4</sup> Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>.

<sup>5</sup> ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска. М., 2011.