

## **СИСТЕМА РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КОНТРАГЕНТОВ**

**Ермолаев Д.Н.**

**Научный руководитель – к.э.н., доцент Каменская Н.Ю.**

*Сибирская Академия Государственной Службы*

Качество управления – важная характеристика системы предпринимательства, имеющая целью снижение неопределенности. Проблема преодоления неопределенности (вынесения правильного суждения, позволяющего трансформировать неопределенность в достоверность) неминуемо переходит в общую проблему управления, эффективности экономической деятельности.

Управление риском – важнейшая сторона деятельности любой фирмы во всех сферах хозяйственной жизни, повседневная задача и постоянная забота для предпринимательства.

Цель управления рисками заключается в создании условий для снижения неопределенности, в т.ч. при принятии решений в предпринимательских структурах до приемлемого уровня за счет четкого целеполагания, оценки альтернатив, контроля и действенной обратной связи с объектами риска. Управление рисками способствует достижению целевой функции предпринимательства (в т.ч. и косвенным образом), которая заключается в обеспечении устойчивого развития предприятия при приемлемом для собственников соотношении прибыли и риска. А именно устойчивое развитие предприятий отечественной экономики создаст предпосылки для ее инновационного развития.

В условиях ограниченности ресурсов управлять всеми рисками нецелесообразно и невозможно. Поэтому необходимо выделение ключевых, наиболее опасных с точки зрения обеспечения устойчивости рисков с целью дальнейшего управления ими.

Для отечественной экономики характерно, что значительное количество компаний на текущий момент работают со своими клиентами на условиях отсрочки платежа. В деятельности подобных компаний можно выделить значительное количество рисков. Но ключевым риском для подобных компаний представляется риск контрагентов. Под риском контрагента понимается риск получения потерь, упущенной выгоды предприятием вследствие неисполнения (ненадлежащего исполнения) контрагентом своих обязательств перед предприятием.

Этот риск приводит к росту «сомнительных долгов», отвлечению средств в дебиторскую задолженность, снижает эффективность деятельности предприятия, приводит к сложностям с финансированием текущей деятельности.

Как известно риск легче предупредить, чем в дальнейшем управлять результатами его реализации. Поэтому для управления рисками контрагентов представляется существенным использование системы раннего предупреждения. Под системой раннего предупреждения понимается комплекс взаимосвязанных инструментов по выявлению на ранних стадиях признаков возможного роста уровня рисков и его снижению.

Система раннего предупреждения состоит из следующих элементов:

- инструменты раннего предупреждения – набор взаимосвязанных количественных и качественных инструментов для выявления негативных тенденций в текущей

деятельности предприятия и существующем профиле его рисков исходя из сложившихся обязательств контрагентов и перед контрагентами;

- меры раннего предупреждения, направленные на предотвращение или минимизацию потерь предприятия.

Сигнал раннего предупреждения рассматривается как индикатор возможного роста риска контрагента. И предполагает необходимость реализации соответствующих мер раннего предупреждения.

Основным инструментом раннего предупреждения является мониторинг финансового состояния предприятия, его степени подверженности риску контрагента, а также его окружения, как источника факторов риска контрагента. Использование данного инструмента позволяет выявить спектр сигналов, характеризующих влияние на финансовое состояние предприятия риска всех его контрагентов.

В качестве количественной меры рассматриваемого риска предлагается использовать волатильность или изменчивость прибыли либо денежного потока по сравнению с плановыми значениями.

Очевидно, что риск контрагента оказывает влияние на прибыль либо денежный поток через финансовый цикл посредством изменения показателей деловой активности, последующую необходимость обращаться к внешним источникам финансирования, поскольку для дальнейшего функционирования предприятию необходимы финансовые ресурсы, либо изменение планов деятельности, в случае если внешнее финансирование не представляется целесообразным. Также следует учитывать, что если величина реализовавшегося риска контрагента значительна, возможно изменение отношения к предприятию со стороны кредиторов. Например, может иметь место требование о досрочном возврате кредита, предоставлении дополнительного залога либо увеличение стоимости кредитования, поскольку для кредиторов, в свою очередь, увеличиваются кредитные риски.

Степень подверженности риску контрагента оценивается на основании имеющегося у компании портфеля дебиторской задолженности. Оценивается, прежде всего, концентрация предприятия на том или ином контрагенте, концентрация дебиторской задолженности на конкретной отрасли занятости контрагентов и т.п.

Помимо этого принимается во внимание то, как реализация риска неисполнения обязательств по конкретному контрагенту, группе контрагентов окажет влияние на финансовое состояние предприятия в определенный момент времени, его способности реализовывать намеченные планы деятельности. Иначе говоря, осуществляется стресс-тестирование предприятия с позиций его платежеспособности, а также способности предприятия генерировать сбалансированный денежный поток и реализовывать намеченные планы деятельности.

Ниже представлены факторы, описывающие контрагента предприятия, которые могут свидетельствовать о тенденциях увеличения подверженности риску контрагента. Данный перечень неисчерпывающий и может изменяться и дополняться в зависимости от конкретной ситуации: изменение состава участников (акционеров); изменение состава руководителей, главного бухгалтера; смена вида деятельности; отказ обобщения с представителями предприятия; изменение позиций на рынке (доли рынка), рыночного окружения; необоснованное изменение требований об увеличении отсрочки платежа; участие в судебных процессах; предъявление к контрагенту требований кредиторов на залоговое имущество; наличие претензий налоговых органов; продажа производственного оборудования; смена обслуживающих банков и т.п.

Для своевременного отслеживания негативных тенденций необходимо поддержание тесного взаимодействия с контрагентами предприятия. Частота контактов, встреч определяется текущей оценкой риска по конкретному контрагенту,

наличием новых предложений по развитию сотрудничества, а также необходимостью напоминания дебиторам о наступлении сроков оплаты, проведения сверок с дебиторами, предоставления поставщику информации о текущем состоянии дебиторской задолженности.

Для самого предприятия сигналами раннего предупреждения о росте риска контрагента является динамика длительности финансового либо операционного цикла, показателей оборачиваемости, краткосрочной ликвидности, чистых текущих активов, величины покрытия обязательств денежным потоком от операционной деятельности, уровня покрытия расходов на обслуживание кредитных обязательств операционной прибылью и иных, свидетельствующих о необходимости привлечения финансирования с целью обеспечения текущей деятельности, выполнения утвержденных планов.

Анализ финансового состояния позволит оценить эффективность взаимодействия с конкретным контрагентом, группой контрагентов, с учетом возможных рисков неисполнения обязательств и принять решение о необходимости продолжения сотрудничества, его расширении либо прекращении сотрудничества. Инструментом оценки в данном случае может выступать анализ выгод и издержек (cost benefit analyses), обусловленных взаимодействием с контрагентом. Например, возможно сравнить стоимость источников финансирования, привлекаемых для выполнения обязательств перед контрагентом, и доходность совершаемой операции.

Меры раннего предупреждения определяются по результатам получения и анализа сигналов раннего предупреждения, свидетельствующих о росте уровня риска по контрагенту. Меры раннего предупреждения по степени влияния на текущую деятельность предприятия можно разделить на два вида:

- «мягкие»: применяются в случае, когда потери, связанные с возможной реализацией рисков контрагента, незначительны, не несут серьезной угрозы для платежеспособности предприятия, и направлены на усиление позиции компании в рамках текущих условий хозяйствования. По результатам применения подобных мер текущая деятельность предприятия меняется незначительно;
- «жесткие»: применяются в случае, когда потери, связанные с возможной реализацией риска контрагента, значительны, несут угрозу для платежеспособности компании. Меры в данном случае направлены на коренное изменение определенных направлений деятельности предприятия.

Выбор мер зависит от серьезности потенциальных потерь, связанных с возможной реализацией рисков контрагента. Система раннего предупреждения ввиду своей специфики не носит формального характера и не подразумевает четко определенной взаимосвязи между поступающими сигналами и предпринимаемыми мерами. Разработка мер раннего предупреждения основывается на мотивированных суждениях и экспертном мнении по результатам анализа состояния предприятия и его чувствительности к конкретным факторам рисков контрагентов. Общим принципом предпринимаемых мер является соблюдение необходимого баланса между ужесточением мер в части принятия рисков, осуществления активных операций, стратегическими целями развития бизнеса и сохранением отношений с контрагентами. В Таблице 1 приводятся общие подходы к принятию мер раннего предупреждения и возможный перечень мероприятий, который может и должен дополняться и изменяться в зависимости от специфики конкретной ситуации.

Одним из инструментов оценки эффективности предлагаемых мер раннего предупреждения может быть расчет величины экономических потерь в случае дефолта контрагента. Расчет основывается на разнице приведенной стоимости денежных потоков по сделке в случае исполнения обязательств контрагентом, т.е. если риск контрагента не реализовался, и приведенной стоимости денежных потоков в случае

реализации риска контрагента и выполнения мероприятий по минимизации возможных потерь. В качестве ставки дисконтирования для первого денежного потока предлагается использовать ставку стоимости источников финансирования на момент заключения сделки. Для второго денежного потока ставку дисконтирования предлагается корректировать с учетом необходимости дополнительного финансирования для предприятия по причине неисполнения контрагентом своих обязательств. Например, можно использовать средневзвешенную ставку.

Таблица 1. Примерный перечень мер раннего предупреждения

«Мягкие» меры раннего предупреждения	«Жесткие» меры раннего предупреждения
<b>Информирование о подверженности риску контрагента</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– доведение информации о росте уровня риска по контрагенту до ключевых сотрудников, руководителей;</li> <li>– встреча и обсуждение проблемы с контрагентом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка возможности переуступки права требования по обязательствам контрагента</li> </ul>
<b>Контроль/снижение подверженности риску</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– пересмотр параметров ценообразования;</li> <li>– пересмотр параметров обеспечения сделок;</li> <li>– снижение продолжительности отсрочек по платежам;</li> <li>– пересмотр штрафных санкций за неисполнение обязательств;</li> <li>– реструктуризация обязательств контрагента;</li> <li>– заключение договора с банком либо специализированной компанией на оказание услуг факторинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прекращение взаимодействия с контрагентом;</li> <li>– обращение в суд с требованием взыскания задолженности либо признания контрагента банкротом с целью погашения обязательств через конкурсное производство</li> </ul>
<b>Бизнес-возможности (изменение структуры операционной деятельности)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– пересмотр операционных процессов предприятия с целью снижения издержек, например постоянных, и повышения доходности совершаемых операций;</li> <li>– сглаживание прибыли/денежного потока посредством создания резервов;</li> <li>– привлечение консультантов с целью повышения эффективности управления денежными потоками;</li> <li>– реструктуризация существующих обязательств/задолженности перед контрагентами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поиск стратегического инвестора для развития предприятия;</li> <li>– переход к реализации проектов в смежных либо иных отраслях с целью диверсификации деятельности.</li> </ul>

Таким образом, на основе предлагаемого подхода к управлению рисками появляется возможность заблаговременно выявить тенденции усиления подверженности предприятия риску контрагента, разработать соответствующие меры раннего предупреждения. А также с учетом стоимости реализации оценить эффективность конкретного мероприятия по регулированию рисков с точки зрения увеличения экономической прибыли. Система управления рисками, использующая описанный подход, создает предпосылки для повышения эффективности деятельности: обеспечения приемлемого для собственников баланса между расширением своей деятельности и рисками, связанными с привлечением дополнительных контрагентов, баланса между рентабельностью и краткосрочной платежеспособностью, увеличения прибыли без увеличения уровня риска. Благодаря такому подходу представляется возможным повышение объективности и ускорение процесса принятия решения в

предпринимательской структуре, что позволяет повысить качество деятельности в целом.