



Внутренний контроль в управлении риском ликвидности

Бахтигозина Э.И., к.э.н., доцент,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Сорокин С.И., студент,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Хрусталева Д.Р., студент,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Ухтомский В.А., студент,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Миронов И.А., студент,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматривается роль системы внутреннего контроля в процессе управления риском ликвидности, проводится оценка уровня зрелости системы внутреннего контроля с целью выявления проблемных критериев и повышения их эффективности. Оценка системы внутреннего контроля проводится по каждому компоненту системы внутреннего: контрольной среде, оценке рисков, контрольным процедурам, информации и коммуникации, процедурам мониторинга.

Ключевые слова: система внутреннего контроля, риск, риск ликвидности, контрольная среда, система управления рисками организации, контрольные процедуры, информационные системы, мониторинг средств контроля.

Internal control in liquidity risk management

Bakhtigozina E.I., kandidat of Economics, associate professor, Financial University under the Government of the Russian Federation», Moscow, Russia

Sorokin S.I., student, Financial University under the Government of the Russian Federation», Moscow, Russia

Khrustaleva D.R., student, Financial University under the Government of the Russian Federation», Moscow, Russia

Ukhtomsky V.A., student, Financial University under the Government of the Russian Federation», Moscow, Russia

Mironov I.A., student, Financial University under the Government of the Russian Federation», Moscow, Russia

Annotation. The article discusses the role of the internal control system in the liquidity risk management process, assesses the maturity level of the internal control system in order to identify problematic criteria and improve their effectiveness. The internal control system is assessed for each component of the internal control system: control environment, risk assessment, control procedures, information and communication, and monitoring procedures.

Key words: internal control system, risk, liquidity risk, control environment, organization's risk management system, control procedures, information systems, monitoring of controls.

Введение. В процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности каждая организация ставит перед собой достижение определенных целей, которые могут меняться в зависимости от тех или иных условий и обстоятельств.

Как только формулируется определенная цель появляются риски, с которыми может столкнуться компания на пути достижения данной цели. В современных экономических условиях от организаций требуется более тщательное планирование бизнеса, грамотное сопоставление целей и рисков. И если в компании этому уделяется мало внимания велика вероятность оказаться в кризисной ситуации, когда существенно снижаются объемы продаж, возникают трудности с поставкой и логистикой, появляются дополнительные существенные расходы, теряется деловая репутация и др. Все эти и другие

негативные моменты могут привести к потере бизнеса целиком. В такой непростой ситуации организация особое внимание должна уделять своему финансовому положению, в том числе ликвидности. Как правило, кризисная ситуация, в которой может оказаться любая компания, обусловлена отсутствием системы управления рисками, а именно отсутствием эффективных методов предупреждения, выявления и минимизации рисков.

Поскольку риск ликвидности можно с полной уверенностью отнести к одному из существенных рисков компании, его управлению должно быть уделено особое внимание.

Результаты исследования. Риск ликвидности – это вероятность наступления неблагоприятных последствий для компании в следствие ее неспособности своевременно рассчитаться по наиболее срочным обязательствам. К таким неблагоприятным последствиям относятся: убытки в виде штрафов, пени за несвоевременное исполнение условий договоров; недополученная прибыль, связанная с отвлечением ресурсов для поддержания ликвидности; потеря деловой репутации; потеря клиентов; банкротство и др.

Важное значение в процессе управления рисками имеет выстроенная в организации система внутреннего контроля, в которой эффективно работают все компоненты: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация и коммуникация, процедуры мониторинга.

Если организация периодически или регулярно сталкивается с риском ликвидности, то скорее всего система внутреннего контроля работает неэффективно, и компания может столкнуться с трудностями при достижении операционных целей.

На первый взгляд может показаться, что для управления риском ликвидности важно, чтобы хорошо работал такой компонент системы внутреннего контроля как оценка рисков, поскольку именно он отвечает за выявление рисков, анализ рисков, принятие решений по мерам реагирования на риск и др. Но это ошибочное мнение.

Предположим, что в организации существует отдельное подразделение управления рисками, которое на высоком уровне анализирует, оценивает риски, представляет информацию о рисках всем заинтересованным сторонам. Но если в организации не работает компонент «контрольная среда», риски будут появляться снова и снова и не будет никакого смысла в их оценке, так как сама атмосфера в компании, стиль управления, отношение руководства, сотрудников способствуют созданию такой деловой обстановки, в которой риски являются бесконтрольными и непредсказуемыми.

Прямое влияние на процесс управления рисками оказывает компонент «контрольные процедуры» то есть «действия, установленные политиками и процедурами, которые помогают обеспечить исполнение указаний менеджмента по снижению рисков, препятствующих достижению целей» [2].

Если организация регулярно сталкивается с риском ликвидности и в отношении данного риска принято решение «избежать, не допустить», то от правильного выбора контрольных процедур и их грамотного осуществления будет зависеть итоговый результат.

Для управления риском ликвидности могут быть выбраны такие контрольные процедуры как авторизация и утверждение (с целью соблюдения графика платежей, подтверждения принятия к учету товарно-материальных ценностей, которые подлежат оплате, согласования условий контрактов и др.), сверка (с целью подтверждения достоверности информации по статьям бухгалтерской финансовой отчетности, на основании которой производится расчет коэффициентов ликвидности), инвентаризация (с целью физического и документального контроля денежных средств, ценных бумаг, расчетов с покупателями и заказчиками, поставщиками и подрядчиками и др.), верификация (с целью сравнения статей бухгалтерской финансовой отчетности, коэффициентов ликвидности с рекомендованными значениями, отраслевыми показателями, планируемыми показателями и др.).

Следующий компонент внутреннего контроля, который играет важную роль на этапе идентификации риска ликвидности, это информация и коммуникация.

Информация – это данные, которые объединяются и обобщаются, исходя из их значимости для выполнения требований к информации.

Коммуникации позволяют организации распространять значимую и качественную информацию как внутри, так и вне организации.

В компании должны быть четко выстроены процессы оперативного обмена информацией, необходимой для управления риском ликвидности. Каждый участник в процессе обмена информацией должен знать, с кем, в каком виде он должен, имеет право коммуницировать для решения конкретных вопросов.

Такой компонент системы внутреннего контроля как процедуры мониторинга помогает выявить недостатки в системе управления рисками, разработать предложения по их устранению для того, чтобы в последующем процесс управления рисками был на более высоком уровне и помогал организации в достижении ее бизнес-целей.

Таким образом, видно, что каждый компонент системы внутреннего контроля играют важную роль в управлении рисками.

Для того, чтобы понять насколько надежна в компании система управления рисками, рекомендуется провести оценку системы внутреннего контроля в целом, определить уровень ее организации и при необходимости разработать мероприятия по развитию и совершенствованию системы внутреннего контроля.

Для оценки системы внутреннего контроля можно воспользоваться методикой из Приказа ФНС России от 25.05.2021 № ЕД-7-23/518@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля, а также форм и форматов документов, представляемых организациями при раскрытии информации о системе внутреннего контроля» (далее – Приказ ФНС).

Согласно раздела XV «Раскрытие информации об уровне организации системы внутреннего контроля» Приказа ФНС, каждый компонент системы

внутреннего контроля оценивается по отдельности по определенным показателям. Важно отметить, что компания может дополнять и изменять показатели, рекомендованные в Приказе ФНС, с целью максимального достижения поставленных целей.

В результате анализа каждому показателю присваивается определенный уровень развития или зрелости:

— уровень 1 (начальный): на этом уровне в организации отсутствует четкое понимание и определение бизнес - процессов, не разработаны стандарты и принципы системы внутреннего контроля;

— уровень 2 (определенный): на этом уровне в компании определены основные принципы и направления развития системы внутреннего контроля, понятны основные бизнес - процессы и подпроцессы;

— уровень 3 (контролируемый): на этом уровне у руководства есть четкое понимание о важности и необходимости системы внутреннего контроля, руководство задает соответствующий «тон сверху», направленный на развитие системы внутреннего контроля. Сотрудники имеют понимание о системе внутреннего контроля, функционирующей в компании (ознакомлены с основными правилами, стандартами, положениями, знают свои права, обязанности, зоны ответственности в части осуществления системы внутреннего контроля). Все бизнес - процессы определены и формализованы;

— уровень 4 (управляемый): на этом уровне «процессы, стандарты системы внутреннего контроля интегрированы с другими бизнес-процессами и информационными системами организации» [1]. На высоком уровне развиты автоматические контрольные процедуры и аналитические процедуры, что позволяет организации оперативно анализировать информацию и принимать соответствующие решения.

— уровень 5 (совершенствуемый): на этом уровне в организации организован автоматический сбор данных для выявления, оценки и анализа рисков. Процессы внутреннего контроля постоянно совершенствуются.

Например, при оценке компонента «контрольная среда» один из критериев оценки – это соблюдение профессиональных, этических и поведенческих стандартов (стандарты поведения). Задача специалиста, который проводит такую оценку, проанализировать, какие в организации есть правила, стандарты, описывающие профессиональные, этические нормы и как четко они соблюдаются, то есть являются ли такие правила, стандарты рабочими или работают только на бумаге.

Предположим, что в компании имеется Кодекс корпоративной этики, Положение по противодействию мошенничеству, коррупции и хищениям, но при этом анализ данных документов показывает, что при приеме на работу сотрудники не знакомятся с данными документами, не проводится обучение по вопросам соблюдения данных документов с итоговой проверкой знаний и др. Однако, четко определены корпоративные ценности и основанные на них наиболее важные правила делового поведения, установлены требования к личному поведению работников, предусмотрены санкции за нарушение этических норм и др. Таким образом, можно сделать вывод, что по данному критерию компонент «контрольная среда» соответствует 3 уровню и оценивается в 3 балла.

Например, мы оцениваем компонент системы внутреннего контроля «Оценка рисков». Один из критериев оценки «Документирование рисков, оказывающих влияние на ликвидность организации (реестр рисков, карта рисков, матрица рисков и контрольных процедур и др.)». В результате оценки видно, что имеется реестр рисков, но отсутствует матрица рисков и контрольных процедур, то есть риски задокументированы, но не указаны контрольные процедуры, направленные на работу с конкретным риском. То есть в компании имеются определенные методики оценки рисков (уровень 2), но методики еще не доведены до работающего уровня, не интегрированы с информационными системами, уровень автоматизации отсутствует или находится на низком уровне и т.д. Таким образом, критерию присваивается 2 уровень, что соответствует

2 баллам. Подробнее оценка системы внутреннего контроля представлена в табл. 1.

Такая оценка проводится по каждому критерию, далее рассчитывается общее количество фактических баллов, на основании которого делается вывод об уровне организации системы внутреннего контроля в целом.

Фактические баллы ставятся на основании реальной оценки компонентов системы внутреннего контроля.

Максимальное количество баллов по всем критериям оценки и целевым показателям должно составлять 100 баллов (в случае, когда все компоненты системы внутреннего контроля находятся на совершенствуемом уровне).

Таблица 1

Оценка системы внутреннего контроля (подготовлена на основании Приказа ФНС)

№ п/п	Компонент системы внутреннего контроля организации	Критерии оценки уровня организации системы внутреннего контроля организации	Максимальное количество баллов по компоненту	Фактическое количество баллов, набранное организацией
1.	Контрольная среда организации	Соблюдение профессиональных, этических и поведенческих стандартов (стандарты поведения)	5	3
		Участие руководителя организации	5	3
		Организационная структура, распределение (разграничение) полномочий и обязанностей	5	2
		Компетенции и развитие персонала	5	4
2.	Система управления рисками организации	Выявление организацией рисков, оказывающих влияние на ликвидность организации	5	3
		Оценка организацией рисков, оказывающих влияние на ликвидность организации	5	3
		Документирование рисков, оказывающих влияние на ликвидность организации (реестр рисков, карта рисков, матрица рисков и контрольных процедур и др.)	5	2
3.		Описание контрольных процедур организации	5	3

	Контрольные процедуры организации	Документирование выполнения контрольных процедур организации	5	3
		Оценка эффективности контрольных процедур организации	5	3
		Наличие автоматизированных контрольных процедур организации	5	2
		Соотношение автоматизированных и ручных контрольных процедур организации	5	2
4.	Информационные системы организации	Внутренний и внешний аудит информационных систем организации	5	2
		Наличие защиты от несанкционированного доступа к исходным данным	5	3
		Информационные системы организации для организации бухгалтерского и налогового учета	5	4
		Информационные системы организации, используемые для контроля за правильностью исчисления (удержания) налогов, сборов, страховых взносов и для подготовки бухгалтерской (финансовой), налоговой и иной отчетности	5	4
		Наличие контролей, выполняемых превентивно	5	3
5.	Мониторинг организацией средств контроля	Мониторинг и оценка организацией системы внутреннего контроля организации	5	2
		Мероприятия по совершенствованию системы внутреннего контроля организации	5	2
		Внутренний и внешний аудит	5	3
ИТОГО количество баллов:			100	56
Уровень организации системы внутреннего контроля организации:			контролируемый (3) уровень	

Согласно п. 15.6 Раздела XV Приказа ФНС для каждого уровня организации применяются следующие диапазоны значений интегральных показателей:

- 1 начальный уровень - 0 - 20 баллов;
- 2 определенный уровень - 21 - 40 баллов;

- 3 контролируемый уровень - 41 - 60 баллов;
- 4 управляемый уровень - 61 - 80 баллов;
- 5 совершенствуемый уровень - 81 - 100 баллов.

В нашем примере итоговое количество баллов 56, что соответствует контролируемому (3) уровню и означает, что в организации внедрены системы, которые используются сотрудниками, руководство ориентировано на развитие системы внутреннего контроля, определены и формализованы все процессы, связанные с функционированием системы внутреннего контроля, однако, есть над чем работать в целях совершенствования системы внутреннего контроля.

Такая балльная оценка системы внутреннего контроля помогает выявить проблемные критерии системы, задает направления дальнейшей работы.

Обратимся еще раз к таблице 1 и применим результаты фактической оценки к риску ликвидности.

Во-первых, есть пробелы в компоненте «контрольная среда». Довольно низкий уровень имеет критерий «организационная структура, распределение (разграничение) полномочий и обязанностей». При этом данный критерий в процессе управления рисками имеет важное значение. Следовательно, необходимо рассмотреть, как саму организационную структуру, так и роль каждого участника этой структуры, пересмотреть должностные инструкции, описание бизнес – процессов и при необходимости внести изменения.

Во-вторых, компонент «система управления рисками организации» имеет низкое значение критерия «документирование рисков, оказывающих влияние на ликвидность организации (реестр рисков, карта рисков, матрица рисков и контрольных процедур и др.)». Получается, что риски выявляются, оцениваются, но представление результатов такой работы имеет определенные проблемы. Это может говорить о сложностях взаимодействия между владельцами бизнес – процессов и подразделением управления рисками, о некачественных документах по результатам оценки рисков. Например, организация составляет карту гарантий, но карта гарантий не доводится до сотрудников; в организации

имеется матрица рисков и контрольных процедур, но контрольные процедуры не согласованы с владельцами бизнес – процессов и других сотрудников и т.д.

Следующий компонент «контрольные процедуры» имеет существенные проблемы в автоматизации и соотношении автоматизированных и ручных контрольных процедур.

Компонент «информационные системы организации» также имеет критерии, над которыми надо работать и улучшать их значение. Особенно важно для любой компании обеспечить защиту от несанкционированного доступа к исходным данным.

Компонент «мониторинг организацией средств контроля» находится на самом низком уровне. При этом именно данный компонент помогает выявить проблемы и разработать мероприятия по повышению эффективности всей системы внутреннего контроля.

Довольно сложный вопрос, насколько зрелой, в принципе, должна быть система внутреннего контроля? Так, например, не обязательно, чтобы все организации работали на самом высоком уровне зрелости системы управления рисками и внутреннего контроля. Достижение уровней 2 или 3 может в отдельных случаях тоже быть приемлемым. Каждая организация должна определить, какой уровень зрелости (в каких бизнес-процессах и в каких компонентах системы управления рисками и внутреннего контроля) является оптимальным для ее условий и возможностей [5]. Главное, помнить, что от эффективности внутреннего контроля непосредственно зависит процесс управления рисками, в том числе и риском ликвидности. В компаниях с эффективной системой внутреннего контроля вероятность возникновения риска ликвидности всегда под контролем.

Заключение. Управление риском ликвидности – важный процесс в деятельности любой организации, цель которой эффективное ведение бизнеса с достижением положительных финансовых результатов. Непростая экономическая ситуация показала и продолжает показывать, насколько важным

является умный и взвешенный подход к управлению ликвидностью компании, а также активами и пассивами, денежными потоками.

Важную роль в управлении риском ликвидности играет система внутреннего контроля, поддерживающая весь хозяйствующий комплекс организации на должном уровне, своевременно выявляя узкие места и повышая рыночные позиции компании. Следует помнить, что все без исключения бизнес – процессы компании должны подвергаться регулярному анализу и модификации для составления четкой картины текущего состояния с последующим преобразованием и развитием.

Библиографический список:

1. Приказ ФНС России от 25.05.2021 № ЕД-7-23/518@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля, а также форм и форматов документов, представляемых организациями при раскрытии информации о системе внутреннего контроля». – Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/docs/10988260/

2. COSO. Внутренний контроль. Интегрированная модель. 2013.

3. Рекомендации Фонда «НРБУ «БМЦ» № Р-44/2013-КпР «Методические рекомендации по организации и осуществлению внутреннего контроля». – Режим доступа: http://bmcenter.ru/files/mr_2013_kpt_cvkfo

4. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес – процессы. – Издательство «Альпина Паблишер», Москва, 2017.

5. Сагетдинова Э. Оценка уровня зрелости системы внутреннего контроля и риск-менеджмента. – Журнал «Внутренний аудитор» № 4(20), 2022. – с. 95-100.

References:

1. Order of the Federal Tax Service of Russia dated May 25, 2021 № ED-7-23/518@ «On approval of the Requirements for the organization of an internal control system, as well as the forms and formats of documents submitted by organizations when disclosing information about the internal control system». – Access mode: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/docs/10988260/

2. COSO. Internal control. Integrated model.2013.

3. Recommendations of the Fund «NRBU "BMC» № R-44/2013-KpR «Guidelines for the organization and implementation of internal control». – Access mode: http://bmcenter.ru/files/mr_2013_kpt_cvkfo

4. Kryshkin O. Handbook for internal audit. Risks and business processes. - Publishing house «Alpina Publisher», Moscow, 2017.

5. Sagetdinova E. Assessment of the level of maturity of the internal control system and risk management. - Journal «Internal Auditor» № 4 (20), 2022. – p. 95-100.

Для цитирования: Бахтигозина Э.И., Внутренний контроль в управлении риском ликвидности / Бахтигозина Э.И., Сорокин С.И., Хрусталева Д.Р., Ухтомский В.А., Миронов И.А. // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 3. URL:
© Бахтигозина Э.И., Сорокин С.И., Хрусталева Д.Р., Ухтомский В.А., Миронов И.А. Российский экономический интернет-журнал 2023, № 3