Литвиненко Николай Петрович. Построение системы управления рисками промышленной компании : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 2004 169 c. РГБ ОД, 61:04-8/4325

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава I. Место и роль управления рисками в системе управления компанией... 11

1.1. Риски промышленной компании и принципы их классификации. 11

1.2. Создание стоимости с помощью системы управления рисками 19

1.3. Цели и задачи управления рисками промышленной компании. 33

1.4. Комплексный подход к управлению рисками 35

1.5. Составляющие элементы системы управления рисками и организационная структура управления рисками. 37

1.6. Выводы 50

Глава II: Построение системы управления рисками компании. 53

2.1. Определение цели и постановка задач 54

2.2. Выявление риска 56

2.3. Оценка риска. 73

2.4. Воздействие на риски. 88

2.5. Мониторинг процесса управления рисками и коррекция политики. 113

2.6. Выводы 121

Глава III. Особенности построения системы управления рисками в российских

компаниях (на примере ОАО «Аэрофлот») 125

3.1. Построение системы управления рисками в российской компании (на примере ОАО «Аэрофлот») 126

3.2. Основные проблемы, которые возникают при построении системы управления рисками в российских компаниях 141

Заключение 148

Основные выводы, факторы успеха при построении систем управления рисками корпораций и тенденции развития управления рисками. 148

**Введение к работе**

Основной задачей любой компании является получение прибыли и увеличение ее стоимости для акционеров. Стремясь к этому результату, компании неизбежно сталкиваются с необходимостью принимать решения в условиях неопределенности и принимать на себя различные риски.

При этом в условиях растущей конкуренции и общей тенденции к снижению операционной рентабельности компании не могут себе позволить совершать ошибки в управлении. Успех в конкурентной борьбе связан с принятием компанией на себя новых рисков, что в свою очередь повышает требования к качеству управления. Можно сказать, что в современном бизнесе основным риском является неприятие риска вообще, т.е. бездействие.

События последних лет в корпоративной среде в России и, особенно, за рубежом показывают, что риски, принимаемые компаниями, могут быть настолько высоки, что могут в одночасье привести многомиллиардные корпорации к банкротству. Примеры компаний Enron, WorldCom, Barings, Metallgeselschaft, Arthur Andersen показывают, что размеры компаний абсолютно не гарантируют от банкротства и потери бизнеса.

С развитием и усложнением процедуры принятия решений в компаниях требуется изучение все большего числа факторов, влияющих на объект управления. Одним из таких факторов является риск, т. е. неопределенность перспектив деятельности; предприятия. В современных условиях управление рисками становится одной из важнейших элементов системы управления компаниями. При этом компании сталкиваются с необходимостью управления не только отдельными видами рисков, а в построении комплексной системы управления рисками1'

Комплексное управление рисками - относительно новый элемент корпоративной культуры для промышленных компаний. Традиционно, промышленный компании активно вовлечены в управление операционными рисками, а точнее в тот сегмент операционных рисков, который связан с

В различной литературе - Enterprise Wide Risk Management или Integrated Risk Management - Комплексная система управления рисками

промышленной безопасностью и охраной труда (традиционная «Техника безопасности»). При этом весьма- незначительное внимание уделялось рискам, связанным с обеспечением непрерывности производства, финансовым и рыночным рискам. Учет и даже управление рисками существует в компаниях при планировании вообще ив отдельных внутренних бизнес-процессах, однако, такое управление чаще всего не носит системного характера ив этой связи не может учитывать существующей взаимосвязи рисков. Более того, при таком управлении не осуществляется адекватного мониторинга и контроля управления рисками. В связи с этим\* многие промышленные компании оказались не готовы к новым угрозам, которые возникли с развитием мировой экономики.

Разработка концепции управления рисками как части системы управления началась, международными инвестиционными банками в середине XX в. Естественно, до этого существовали теория и практика оценки рисков, однако не было системного подхода к управлению рисками и это не рассматривалось как: часть корпоративной стратегии. Основным направлением приложения усилий" аналитиков и экспертов были модели оценки стоимости активов с учетом риска, моделей управления портфелями активов, а также развитие рынка производных финансовых инструментов в целях хеджирования рисков.

Еще до середины 90-х гг. до крупных разорений компаний риск-менеджмент в, корпорациях был практически не отделим от понятия страхования.

. При этом, говоря о риск-менеджменте, всегда делался упор на понятие «риск» - оценка риска, идентификация риска и т.д. При этом мало внимания уделялось непосредственно менеджменту.

Одной из проблем современных исследователей' является углубление в методики оценки рисков: и моделирование рисковых ситуаций, в то время как непосредственно методам управления рисками уделяется гораздо меньше внимания. Можно даже сказать, что появилось своеобразное ответвление теории управления рисками - измерение рисков (risk measurement).

В настоящее время ситуация начала изменяется. Управление рисками становится неотъемлемой частью стратегического и» оперативного управления не только для финансовых институтов, но и для успешно развивающихся бизнесов, стремящихся стать лидерами на рынке и обеспечивающих непрерывный рост

благосостояния своих акционеров. А от понятия «измерение риска» компании стремятся уйти в сторону «управления рисками».

В результате эволюции процесса принятия решений в конце XX века риск-менеджмент был выделен в отдельное направление экономической науки. Данный факт символизирует наступление времени, когда необходимо изучать данный вид деятельности как отдельное направление или функцию в бизнесе компании и. использовать при этом системный подход для изучения всех взаимосвязей при организации такого управления.

Управление рисками исторически имеет две ветви развития — управление операционными рисками и управление финансовыми; рисками. Управление операционными рисками промышленных корпораций традиционно являлась прерогативой страховых компаний, поскольку наиболее существенные операционные риски подлежат страхованию, и именно страховщики являются конечными «собственниками» риска. Именно страховые компании инициировали разработку стандартов в области промышленной безопасности и стимулировали страхователей (компании) производить инвестиции в системы безопасности.

Вторым направлением развития управления рисками стал финансовый сектор, а именно банковская система. Именно в этой области родились основные современные методики оценки финансовых рисков, базирующиеся на основе прогнозирования изменения стоимости портфеля активов. Более того, для банков управление рисками стало не только элементом собственной корпоративной культуры, а обязательны требованием со стороны международных регулирующих

органов . Основным инструментом управления финансовыми рисками было и остается хеджирование. При этом сейчас с полной уверенностью можно утверждать, что производные финансовые инструменты, изначально создававшиеся для хеджирования и облегчения управления рисками, стали сами по себе источниками рисков3.

Подводя итог, можно сказать, что развитие методик управления рисками шло по «инженерной» и «финансовой» направляющим, практически не пересекаясь.

Базельский Комитет

Наиболее известными фактами, подтверждающими данный тезис, являются потери таких компаний как Procter & Gamble, Metallgeselschaft, Barings Bank [26]

Лишь на рубеже 90-х годов XX в. и начала XXI в. получило развитие направление, получившее название «комплексное управление рисками». Именно в это время основными, потребителями наработанных методик и технологий в области управления рисками явились промышленные компании, которые осознали необходимость внедрения такой системы и объединения различных направлений управления рисками. При этом оказалось, что, несмотря на десятилетия развития теоретической и методической базы, компании не имеют готовых решений для внедрения в повседневную деятельность, а консультанты, разрабатывающие и активно использующие методики далеко не всегда в состоянии адаптировать их под нужды каждой конкретной компании.

Таким образом, предпосылкой для написания данной диссертационной работы послужила недостаточная степень теоретической проработки принципов и методов создания; системы; управления рисками непосредственно для промышленных компаний, в отличие от финансовых институтов, где оценка и управление рисками более стандартизированы и методически описаны.

В связи с этим *целью*диссертационной работы является разработка методики построения комплексной системы управления рисками, применимой в российских промышленных компаниях, на основе анализа международного и российского опыта в области оценки рисков и управления.

Цель исследования определила постановку следующих задач:

1. Показать необходимость и практическую значимость системы управления рисками для промышленной компании.
2. Представить описание бизнес-процесса управления рисками промышленной компании.
3. Провести анализ основных методов *\*оценки и покрытия рисков и условия их применения для российских компаний.
4. Разработать методику построения системы управления рисками в промышленной компании, применимую для российских компаний.
5. Провести анализ применимости представленной методики на примере российской компании.
6. Представить заключение о специфике российских компаний, оказывающей влияние на построение системы управления рисками.

*Предметом*исследования диссертации является процесе построения системы управления рисками в корпорациях, элементы этой системы и взаимосвязь этих элементов внутри системы и с внешней средой.

*Объектом*исследования в данной работе являются промышленные компании, ведущие свой бизнес как на национальном, так и на международном рынке. При подготовке диссертации использовался практический анализ деятельности ОАО "Аэрофлот - российские авиалинии" и ОАО «Русский алюминий», а также других российских компаний.

Проведенное исследование базируется на методологических основах современной теории корпоративных финансов, достижений всемирной науки в области создания систем управления, а также в области оценки рисков и финансового моделирования.

Достоверность научных выводов и практических рекомендаций основывается на теоретических и методологических положениях, сформулированных в исследовании зарубежных авторов по вопросам теории корпоративных финансов и практики управления финансовыми рисками, а также на результатах апробаций разработанных методов и моделей. При решении конкретных задач применялись методы эконометрического анализа, экспертных оценок, а также математической статистики и теории вероятности с использованием новейших программных продуктов.

При написании диссертации также использовались монографии ученых, среди которых П. Бернстайн, Н. Доэрти, A.M. Вендров, Ефимов В.Н., Д.А. Марк, К. МакГоуэн, Г.Н. Калянов, СВ. Черемных.

Также используется методология оценки риска, описанная А.Дж. Лаубш, А.У. Лии, Т.Дж. Уотшем, К. Паррамоу.

За рубежом проблеме риска в деятельности субъектов экономики уделяется большое внимание со стороны представителей как теоретической школы, так и практического направления.

Первое систематичное рассмотрение рисков в качестве экономической категории можно встретить в работе Фрэнка Найта «Риск, Неопределенность и Прибыль» [61]. В современной теории корпоративных финансов понятие риска и

управление им активно используется в исследованиях Модильяни-Миллера, Марковича, Дженсена и Меклинга, Уильяма Шарпа, Блэка и Шоулза.

При работе над данной диссертацией были изучены работы таких экономистов, как Модильяни, Дженсен, Н. Доэрти, А.Дж. Лаубш, А.У. Лии, У.Д. Роу, У.Т. Синглтон, У.Ф. Шарп, Г.Дж. Александер, К.Л. Калп, Д.В. Бэйли, Т.Дж. Уотшем, К. Паррамоу, Ф. Черч, Э.Х. Конроу, Д.Н. Корафас, *Я.Я.*Хаймес, Д. Борге, Д. Элмс и др.

Из отечественных экономистов, специализирующихся на управлении рисками, в работах которых в той или иной степени освещена проблема создания системы управления рисками, следует отметить таких, как: М.В. Грачева, Б.Г. Федоров, Н.В. Хохлов, Е.С. Стоянова, В.А. Чернов, A.M. Дубров, Б.А. Лагоша, И.Т. Балабанов, А.С. Барышников, Д.Н. Назаров, И.Н. Платонов, Н.Э. Соколинская, Е.Ю. Хрусталев, АН. Буренин и др.

В работе также использованы результаты исследований в области корпоративного управления и систем управления рисками компаний McKinsey & Со, Arthur Andersen & Со, KPMG, Aon, Willis, Marsh & McLennan.

В работе также использованы материалы научно-практических конференций по управлению рисками, в частности Enterprise-Wide Risk Management (Лондон, Октябрь 2002 г.), Риск-менеджмент 2003 (Москва, сентябрь 2003 г.), в которых автор принимал участие.

*Научная новизна*исследования заключается в разработке принципов построения системы управления рисками в российской промышленной компании и методического обеспечения принятия решений в этой области;

В процессе исследования получены следующие *-*результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

1. Разработана методика построения системы управления рисками промышленной компании, которая является практическим инструментом для реализации в условиях российских компаний.
2. Предложен подход к построению организационной и функциональной структур подразделения по управлению корпоративными рисками.
3. Разработан подход к организации системы принятия решений и разграничения ответственности по уровням управления компании при управлении рисками.
4. Определена специфика построения системы управления рисками в российских компаниях.

Диссертационная работа имеет *прикладную направленность.*Выводы и рекомендации, предложенные в настоящем исследовании, ориентированы на широкое применение в практической деятельности при построении комплексных систем управления рисками в российских промышленных компаниях. В частности, практическую значимость имеют: способ построения организационной и функциональной структуры подразделения по управлению рисками; классификация рисков, а также предложенные формы отчетности подразделения по управлению рисками.

Сформулированный в работе комплексный подход к созданию системы управления рисками в корпорациях был использован при создании департамента управления рисками и страхования в ОАО "Аэрофлот - российские авиалинии", а также управления корпоративных рисков Управляющей компании ОАО «Русский алюминий».

Кроме того, результаты исследования могут быть использованы в целях формирования курса «Управление рисками промышленных компаний» для преподавания в высших учебных заведениях студентам, специализирующимся на корпоративных финансах, управлении рисками и финансовой инженерии.

*Основные термины и определения*

С учетом наличия различных дефиниций терминов и определений из теории управления рисками в работе будут использованы следующие трактовки основных терминов и определений.

Риск - любое событие или действие, которое может неблагоприятно отразиться на достижении организацией ее деловых целей и помешать ей успешно реализовать свою стратегию4.

Управление рисками - идентификация, анализ и экономический контроль рисков, которые угрожают активам или способности предприятия к генерированию доходов [28].

Контроль риска (покрытие риска) - процесс воздействия на риски с целью минимизации вероятности наступления рискового события и/или снижение потенциального ущерба для компании

Рисковое событие - негативный исход вероятного явления, которое оказывает воздействие на компанию.

Сценарий - прогнозируемые при определенных условиях последствия наступления рискового события, включая объект воздействия, последовательность событий и конечный результат воздействия рискового события. Для отдельного рискового события могут быть спрогнозированы несколько рисковых сценариев развития событий.

Комплексная система управления рисками - набор управленческих механизмов, обеспечивающих управление всем спектром рисков компании.

Промышленная компания (здесь же - предприятие, корпорация)5 - любая коммерческая компания *не финансового сектора,*производящая какую либо товарную продукцию.

Толерантность (терпимость) к риску6 - уровень риска, который компания считает приемлемым для принятия в своей деятельности без дополнительного воздействия. Иногда степень толерантности к рискам трактуется через термин *остаточный риск .*

4 ЕШ - Arthur Andersen & Co. Managing Business Risks.

5 enterprise

6 risk averse, risk tolerance

7 residual risk

## Риски промышленной компании и принципы их классификации.

Внутри компании должно быть четкое и единое понимание определения рисков И принципов их классификации. Под классификацией рисков следует понимать их распределение на отдельные группы по определенным признакам. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов J и приемов управления риском. Каждому риску соответствует свой прием управления:

Один из примеров классификации приведен в книге "Финансовый менеджмент" [11], свои способы классификации рисков предлагают различные консалтинговые компании (см. Приложение 1).

Классификация рисков включает в себя категории, группы, виды, подвиды и разновидности рисков. Единых универсальных и общепризнанных классификаторов рисков не существует, поэтому категоризация рисков должна проводиться компанией самостоятельно в соответствии с основными направлениями управления рисками, выявленными в ходе первичного анализа. С учетом постепенного развития научного знания в данной сфере вскоре можно ожидать появления общепринятого классификатора и утверждения его в качестве единого стандарта. На сегодняшний день главное в этом процессе - четкое понимание логики классификации и восприятие этой логики со стороны всех участников процесса управления рисками как внутри компании, так и во внешней среде.

Исходя из практического опыта анализа и составления карты рисков, можно сказать, что наиболее эффективно классифицировать риски по прогнозной модели управления этими рисками, собирая в одну группу риски, схожие по своей природе и методам управления. Это позволяет наложить профиль рисков на организационную структуру компании и специализированного подразделения по управлению рисками.

В данной работе мы принимаем в качестве основной классификацию рисков, основанную на структуре бизнес-процессов компании.

Исходя из принятого нами метода классификации, при рассмотрении рисков промышленной компании можно выделить четыре основные категории рисков:

1) Операционные (производственные) риски.

2) Финансовые риски.

3) Рыночные риски.

4) Общекорпоративные риски.

Указанные категории рисков взаимосвязаны и имеют области пересечения информационных потоков, особенно на уровне анализа отдельных рисков, однако в целом они имеют разную природу возникновения рисков, а, следовательно, имеют разную стратегию в области управления.

Несмотря на большой спектр различных рисков, с которыми сталкиваются те или иные промышленные компании, можно выделить группы рисков, которые характерны для большинства из них. В зависимости от специфики компании существенность той или иной группы рисков будет меняться, но состав рисков будет схожим.

Рассмотрим наиболее типичные риски, характерные для большинства промышленных компаний, при этом мы считаем, что в данном аспекте российские компании не имеют особых отличий, поэтому не будем акцентировать на этом внимание.

## Определение цели и постановка задач

В приводимой нами схеме Инфраструктуры управления рисками (Рис. 7 стр. 37) центральное место занимает Политика управления рисками, которую мы определили как декларируемые компанией принципы и цели управления рисками. С нашей точки зрения, построение системы управления рисками должно начинаться именно с этого, в противном случае вся остальная деятельность может оказаться напрасной, поскольку не будет востребована или неправильно будут расставлены приоритеты.

Как мы показали в Главе 1 профиль рисков промышленной компании достаточно разнообразен и обширен, что говорит о невозможности решения всех задач одновременно. Мы также отметили, что пользователей у системы управления рисками может быть несколько, и их интересы и цели могут расходиться.

В связи с этим всегда возникает вопрос приоритетов.

Первый этап создания системы управления рисками должен представить ответы на следующие вопросы:

1) Зачем мы строим систему управления рисками:, какую цель мы хотим

достигнуть, на какие факторы стоимости повлиять?

Как мы показали в предыдущей главе, система управления рисками может создавать стоимость за счет воздействия на ряд аспектов деятельности компании. На этапе определения целей и задач мы должны определить, как именно в этой компании мы можем создать дополнительную стоимость, что является для нас критичным в этом аспекте.

2) Какую систему управления рисками мы выберем - централизованную или децентрализованную, комплексную или селективную?

Данный выбор определит требования к ресурсам на создание системы.

3) Сколько ресурсов мы готовы потратить на создание системы?

Построение системы управления рисками достаточно длительный и затратный процесс, поскольку это во многом связано с изменением культуры организации, привычки руководителей уделять процессу правления рисками дополнительное внимание. По оценкам различных экспертов, внедрение комплексной системы управления рисками занимает от 12 до 24 месяцев, а ежегодные затраты на поддержание требуемой инфраструктуры могут составить от 0,01 до 0,1% доходов компании, в зависимости от сложности системы [92]. Если компания серьезно подходит к этому процессу, она должна быть готовой инвестировать в данную систему и не ждать скорого результата.

4) Кто в компании будет пользователем этой системы?

Ответ на данный вопрос позволяет четко понять целевую аудиторию и ее потребности.

В компании это могут быть менеджеры высшего звена, руководители компании, коллегиальные органы принятия решений и Совет директоров. Каждая из этих групп пользователей имеет свои цели, связанные с компанией, поэтому они будут иметь свои требования к управлению рисками.

Определение пользователя позволяет также понять, кто будет спонсором проекта по созданию механизма управления рисками - кто будет основным проводником идей и будет содействовать их реализации. Этот вопрос достаточно важен, поскольку для создания системы управления рисками часто приглашаются новые для компании люди, которые могут быть настороженно приняты другими менеджерами компании, которые очень часто видят в создании системы управления рисками дополнительный контроль над ними. Это затрудняет взаимодействие и решение поставленных задач.

Четкое определение целей и задач позволяет: S сформулировать конкретные требования к конечному продукту системы; S сэкономить ресурсы на создании системы и не распылении усилий; S дать быстрый эффект путем воздействия на наиболее критичные точки и правильную целевую аудиторию.

class3 **Особенности построения системы управления рисками в российских**

**компаниях (на примере ОАО «Аэрофлот»)** class3

## Построение системы управления рисками в российской компании (на примере ОАО «Аэрофлот»)

ОАО «Аэрофлот» является публичной компанией, а ее акции котируются на основных фондовых биржах России, а также на фондовых биржах Вены и Лондона.

В связи с этим основной целью системы управления рисками явилось создание дополнительной стоимости компании за счет следующих составляющих:

1) Контроль издержек - в связи с высокой конкуренцией бизнес авиационных перевозок в принципе является низкодоходным, при средней рентабельности не более 5-10% от выручки, при этом в периоды спада большинство компаний балансируют на уровне окупаемости. Это означает, что любое отклонение затрат в неблагоприятную сторону может привести к убыткам, что, соответственно, вызывает острую необходимость максимально возможного контроля затрат.

2) Репозиционирование на страховых рынках. Данный аспект важен для авиакомпании ввиду существенности затрат на страхование в себестоимости продукции компании. ОАО «Аэрофлот» является одним из крупнейших российских страхователей и единственной российской авиакомпанией, которая берет на себя ответственность перед пассажирами по международным стандартам. Стоимость страховой защиты компании достигает 2% себестоимости. При этом первичный анализ показал, что оценка риска компании со стороны страховщиков абсолютно неадекватна реальной ситуации, и можно говорить о возможности достижения быстрого положительного и существенного результата.

3) Снижение кредитного риска. Данная проблема остро стоит перед всеми авиакомпаниями ввиду специфики бизнеса, при котором основными контрагентами являются небольшие туристические компании и агентства, не обладающими значительными активами, при том, что конкуренция вынуждает авиакомпании выдавать билеты в кредит. На начало работы оценочный кредитный риск компании составлял более 25 млн. долл. США..

4) Снижение репутационных рисков. В силу своей специфики «Аэрофлот» как и многие российские компании с государственным; участием- воспринимаются достаточно негативно, особенно западными партнерами. Это оказывает непосредственное воздействие на издержки компании на страхование, привлечение займов, лизинговые платежи, а также на мнение пассажиров об авиакомпании прежде всего с точки зрения безопасности полетов. Воздействие на имидж компании ведется по нескольким направлениям, в том числе было принято решение о необходимости изменения репутации компании с точки зрения рискованности операций с ней.

5) Реструктуризация внутренних бизнес-процессов с целью минимизации рисков при принятии решений. Являясь полугосударственной компанией «Аэрофлот» сохраняет многие архаичные методы управления, свойственные бывшим советским предприятиям и государственным органам власти. В этих условиях задачей функции управления рисками стал поиск наиболее узких мест в: системе управления компанией в целях последующего изменение стиля управления и четкого структурирования внутренних бизнес-процессов.