Андреев Максим Владимирович. Оценка рисков и их влияния на непрерывность бизнеса на рынке недвижимости : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Андреев Максим Владимирович; [Место защиты: Рос. гос. торгово-эконом. ун-т]. - Москва, 2008. - 154 с. : ил. РГБ ОД, 61:08-8/734

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Современное развитие методов оценки рисков 11

1.1. Понятие и сущность риска 11

1.2. Научная классификация рисков 21

1.3. Современные методы оценки рисков и реагирования на них 29

1.4. Концепция управления непрерывностью бизнеса 40

Глава II. Идентификация рисков на рынке коммерческой недвижимости 56

2.1. Современное развитие рынка коммерческой недвижимости в г. Москве 56

2.2. Исследование системы управления рисками управляющих компаний на рынке коммерческой недвижимости 63

2.3. Определение структуры типового плана непрерывности бизнеса 79

Глава III. Разработка организационного механизма обеспечения непрерывности бизнеса на

рынке коммерческой недвижимости 87

3.1. Организационный механизм обеспечения непрерывности бизнеса 87

3.2. Интегрированная процессная модель управления рисками 102

Заключение 120

Список литературы 122

Приложения 134

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Любая операция, действие, работа сопровождается риском с присущими ему последствиями. Риск как неотъемлемый элемент экономической, политической и социальной жизни общества неизбежно сопровождает все направления и сферы деятельности любой организации, функционирующей в рыночных условиях. Ужесточение конкуренции, появление новых внешних угроз как рыночных, так и политических оказывает сильное влияние на деятельность компании. Данные действия могут полностью остановить функционирование и развитие организации. Поэтому прогнозирование таких угроз и планирование превентивных мероприятий позволяет организациям понести минимальный ущерб в результате наступления рисковых событий. В таких условиях компании должны не только изучать возможные угрозы, но и определять их влияние на приостановление функционирования компании.

Изучение аспектов обеспечения функционирования\* хозяйствующего субъекта и сохранение ключевых ресурсов приводит к появлению нового подхода в риск-менеджменте - концепции управления непрерывностью бизнеса... Данный подход основывается на изучении процессов функционирования компании и определении событий-прерывателей, которые могут впоследствии приостановить деятельность предприятия на продолжительный срок. Использование данной концепции позволяет различным организациям снизить величину потерь в случае наступления события, которое приостанавливает функционирование.

В теоретическом плане актуальность обеспечение функционирования бизнеса определяется недостаточной комплексной разработанностью вопросов планирования и внедрения инструментов управления непрерывного функционирования организации.

Методологическое осмысление процессов обеспечения функционирования бизнеса, оптимизации финансовых потоков и сохранения ключевых ресурсов

4 является залогом устойчивого и непрерывного развития хозяйствующего субъекта. В этой связи актуальной задачей является поиск новых подходов к оценке рисковых событий, влияющих на деятельность хозяйствующего субъекта.

**Степень разработанности проблемы.**Научная база риск-менеджмента имеет достаточно исследований в определении сущности понятия' риска\* и механизмов управления в сложившемся подходе. Значительный вклад в исследование рисков и методов его минимизации рассмотрены в трудах зарубежных и отечественных ученых. Основные исследования о сущности понятия- «риск» связаны с именами известных экономистов Г. Марковица, У. Шарпа, Э.Дж. Доллана, Т.У. Коха, Э.Альтмана, Э. Кэрри и других ученных.

В России методы и приемы оценки рисков рассмотрены в работах И.Т.Балабанова, Е.С. Стояновой, А.С. Шапкина, О.А.Ковалевич, Э.А. Островской, Л.П. Гончаренко, F.B. Чернова, Н.В. Хохлова и других авторов.

В работах П.Г. Грабового, С.Н. Петрова, СИ. Полтавцева рассмотрены формы, методы управления предприятиями в условиях рыночной экономики и показаны пути оценки рисков деятельности предприятий

Российские разработчики проблемы управления рисками такие, как СИ. Грядов, Г.Б. Клейнер, В.Г. Белолипецкий, Ю.Н. Сотникова опубликовали ряд работ, в которых прослеживается возможность использования различных методологий расчета и управления рисками, применительно к российской практике. В работах М. Рогова рассмотрены вопросы, связанные с управлением рыночными рисками, сделал прогноз усиления роли у правления.рисками в России и в мире.

В .начале XX века наблюдалось увеличение и ускорение роста материального производства за счет научно-технического развития и индустриализации общества. В то же время повышаются масштабы производственных аварий и катастроф, которые увеличивают объем ущерба для хозяйствующего субъекта. Данные тенденции приводят к появлению

5 новых подходов управления, которые связаны с аспектами безопасной деятельности, непрерывного и устойчивого развития.

Появление новых управленческих подходов повлияло на развитие риск-менеджмента. Так, в риск-менеджменте появился новый инновационный подход - концепция непрерывности бизнеса. Данная концепция-подтверждает, что в мире происходит переосмысление аспектов обеспечения доступности, надежности и восстанавливаемости основных ресурсов бизнеса - персонала, производственных процессов, технологий и т.д.

В.России вышло в свет всего одно руководство авторов В.И. Дрожжинова и Г.Е. Моисеенко, посвященное вопросам-непрерывности бизнеса в контексте «проблемы 2000». Зарубежный опыт в исследовании вопросов планирования непрерывности связаны с такими именами, как С.Актар и А.Сиид, работы которых посвящены методологии планирования непрерывности бизнеса. Наиболее фундаментально концепция непрерывности бизнеса рассмотрена в работах М. Вайцерок, У. Науекс, Б. Барлетт, Р. Барлетт.

Существует ряд организаций, которые разрабатывают

методологическую базу концепции управления непрерывностью бизнеса. К таким организациям можно отнести Институт управления непрерывностыо бизнеса (Business Continuity Institute, ВСІ). Данная некоммерческая организация объединяет профессионалов в области обеспечения непрерывности бизнеса. Цель работы института - разработка стандартов и коммерческой этики в области поддержки планирования непрерывности бизнеса.

В России концепция управления непрерывностью бизнеса рассматривается и внедряется прежде всего как составляющая часть корпоративного управления информационной структуры компании. В условиях интенсивной автоматизации и информатизации производственных процессов появляются новые стандарты по обеспечению работоспособности информационной структуры и сохранению данных компании в безопасном виде. Внедрение новых программных продуктов, например, программ

класса ERP-систем (методология управления ресурсами предприятия), заставляет компании внедрять новые технологии по поддержанию работоспособности информационной системы, которые основываются на обеспечение деятельности и сохранении информации.

**Цель исследования**заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по оценке рисков и их влияния на обеспечение непрерывности развития хозяйствующего субъекта, в том числе и разработку интегрированной процессной модели управления рисками.

Для достижения цели были поставлены и реализованы следующие **основные**задачи:

уточнение понятия «риск» и дополнены характеристики рисков;

раскрытие современного подхода оценки рисков хозяйствующими субъектами;

обоснование нового подхода к оценке рисков, связанного с прерыванием ключевых бизнес-процессов и обеспечением-; непрерывности деятельности коммерческой организации;

оценка существующих механизмов управления рисками на рынке коммерческой недвижимости;

разработка организационного механизма оценки рисков в условиях необходимости обеспечения непрерывности бизнеса;

совершенствование механизма оценки и реагирования на предпринимательские риски коммерческой организаций, а также разработка превентивных мер, направленных на обеспечении непрерывности бизнеса;

разработка процессной модели системы управления рисками организации с учётом новых подходов.

**Объектом исследования**является деятельность коммерческих организации в условиях неопределенности, присущей рыночной экономике, и в условиях влияния различных событий-прерывателей.

**Предмет исследования**- совокупность методологических положений и практических рекомендаций по оценке рисков и их влияния на непрерывность функционирования хозяйствующего субъекта.

**Теоретическую и методическую основу исследования**составляют научные труды отечественных и зарубежных авторов в области риск-менеджмента и управления непрерывностью бизнеса; законодательные и нормативные акты, стандарты управления; материалы ряда российских и зарубежных информационно-аналитических и консультационных агентств, опыт работы российских компаний. В процессе исследования используются методы системного анализа и экспертных оценок. В работе содержится аналитический материал, характеризующий управление рисками в конкретных коммерческих организациях.

Исследование выполнено в рамках пункта 3.6. «проблемы управления финансовыми рисками» паспорта специальности «Финансы, денежное обращение и кредит».

**Информационной базой**исследования послужили данные аналитических и управленческих отчетов коммерческих организации, работающих на рынке коммерческой недвижимости.

**Научная новизна диссертации и основные положения**заключаются в следующем:

предложено авторское понятие риска и дополнены его характеристики. По нашему мнению, понятие «риск» представляет собой возможность существенного отклонения показателя или характеристики элемента системы (работа, процесс, процедура) в результате наступления одного или несколько негативных событий (рисков);

разработан новый механизм оценки рисков и их влияния на деятельность в рамках концепции непрерывности бизнеса. Данный механизм позволяет выявить события-прерыватели, разработать план обеспечения непрерывности и восстановления функционирования, а также учитывает внедрение и организацию мониторинга его исполнения.

разработана процедура выявления событий, которые могут приостанавливать деятельность коммерческой организации посредством описания и диагностики ключевых бизнес-процессов, а также посредством определения ключевых ресурсов. Данная процедура состоит из анализа бизнес-схемы организации; определения и изучения ключевых бизнес-процессов и ресурсов; диагностики системы управления компании, описания и анализа ключевых бизнес-процессов и ключевых ресурсов, необходимых для непрерывного выполнения данных процессов; выявления событий-прерывателей; описание и изучение выявленных событий; определения последствий от наступления событий-прерывателей.

разработан комплексный механизм обеспечения непрерывности бизнеса для коммерческих организаций, оказывающих услуги в сфере управления объектами коммерческой недвижимости. Предложенный механизм включает проведение планово-предупредительных работ, а также работ, связанных с восстановлением ключевых бизнес-процессов

N.

хозяйствующего субъекта;

предложена процессная модель управления рисками организации,  
учитывающая особенности управления непрерывностью бизнеса.  
Процессная модель предполагает выявление и анализ влияния конкретных  
рисков на бизнес, разработку мероприятий по реагированию на них,  
тестирование и поддержание мероприятий по реагированию, мониторинг  
рисков и реагирование, реализацию мероприятий, связанных с  
обеспечением функционирования системы управления рисками.

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

новый подход к оценке рисков, основанный на обеспечении  
непрерывности бизнеса хозяйствующего субъекта в условиях  
неопределенности и усиления угроз для функционирования организации,  
а также инструменты и механизмы выявления событий-прерывателей;

специфика управления рисками на рынке коммерческой недвижимости. Основным мероприятием по реагированию на риски на рынке коммерческой недвижимости является применение страхования здания или сооружения, находящегося в собственности или в управлении. В настоящее время использование данных мер недостаточно для предотвращения различных угроз. Управление рисками на рынке коммерческой недвижимости не носит комплексного характера. При принятии решения о реализации работ по проекту изучаются рисковые события, которые могли бы помешать поставленной задачи и, как правило, руководители организации принимают решения, что избежать или передать возможные последствия от наступления данных рисковых событий.

организационный механизм обеспечения непрерывности бизнеса и, восстановления функционирования организации, предоставляющей услуги в сфере комплексного управления объектами коммерческой недвижимости.

**Практическая значимость исследования.**Основные положения, рекомендации и выводы диссертационного исследования ориентированы на совершенствование методов оценки рисков и их влияния на непрерывность функционирования коммерческой организации. Внедрение содержащихся диссертации теоретических и практических рекомендаций в практику работы коммерческой организации будет способствовать непрерывному и устойчивому развитию хозяйствующего субъекта. Разработанный автором организационно-управленческий механизм обеспечения непрерывности процессов организаций, оказывающих услуги в сфере управления» объектами коммерческой недвижимости, позволяет повысить гибкость реагирования на аварии, снизить величину ущерба от наступления различных событий-прерывателей, повысить устойчивость финансово-хозяйственной деятельности.

**10 *..,***

**Апробация результатов исследования.**Методические разработки по оценке рисков и их влияния на непрерывность бизнеса прошли апробацию и используются в .практической деятельности ЗАО «РЗК», ОАО «Научно-производственного объединения «Молния», ООО «Габриэль-трейд».

Основные предложения, рекомендации и выводы диссертации применимы для большинства коммерческих организаций, предоставляющих услуги в области управления объектами коммерческой недвижимости. Основные результаты диссертационной работы были представлены на научных конференциях:

Московская Государственная Академия делового Администрирования, «Научная конференция: День науки», 2004-2007 гг.;

Московский институт предпринимательства и права, «Межвузовская . научная конференция», 2005-2006 гг.;

Институт гуманитарного образования, «Межвузовская научно-гпрактическая конференция», 2005 г.

**Публикации результатов исследования.**По теме диссертации опубликовано 8 статей общим объемом 1,7 п.л., из них одна статья опубликована в журнале, рекомендованном ВАК, общим объемом 0,3 п.л.

**Состав диссертационной работы.**Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Научная работа включает 16 рисунков и 13 таблиц.

## Понятие и сущность риска

В современной литературе приводится множество различных определений категории риск. Как показывает обзор этих определений, понятие риск характеризуется неоднозначностью в трактовке черт, свойств и элементов риска, в понимании его содержания, соотношения объективных и субъективных сторон. Разнообразие мнений о сущности риска объясняется, в частности, многоаспектностью этого явления, практически полным его игнорированием в существующем хозяйственном законодательстве, недостаточным использованием в реальной экономической практике и управленческой деятельности.

Риск является объективным явлением в любой сфере человеческой/ деятельности. Риск - "многоаспектная категория. Почти никогда нельзя однозначно сказать каковы будут последствия нежелательного события. Вероятнее всего их бывает несколько, а некоторые из них невозможно даже оценить в терминах денежных потерь. Например, последствиями рисковых событий могут быть потеря ресурсовили причинение ущерба имиджу фирмы, который может повлиять на рыночную стоимость компании через некоторое время. Нельзя однозначно определить факторы риска, которые повлияли на наступление рискового события. Можно предположить, что вероятнее всего, факторов риска несколько, их наступление может быть как одновременным, так и разнесенным в разные интервалы времени.

Риски, возникающие в условиях неопределенности, влияют на любые операции,.события. В повседневной жизни людей окружают риски, к которым можно отнести риск заболеваемости, увольнения с работы, финансовые затруднения. При реализации данных событий могут возникать как неэкономические (ухудшения здоровья), так и экономические последствия (потеря заработка). Кроме того, каждый из нас сталкивается с принятием решения в условиях неопределенности. Так, планируя свой распорядок дня, необходимо учитывать различные обстоятельства (к примеру, нарушение расписание движения транспорта), которые могут повлиять на планируемые мероприятия.

Еще в большей степени риск и неопределенность относится к сфере бизнеса. Менеджеры компании ежедневно принимают решения, от которых зависит деятельность компании. Всякая производственно-коммерческая деятельность или финансовая сделка является рискованной, поскольку её эффективность лишь частично детерминирована, т.е. не полностью известна на момент начала сделки. Риск - это гипотетическая возможность наступления ущерба. На практике он проявляется в виде множества отдельных обособленных рисков. По своей сущности риск является событием с отрицательными, невыгодными экономическими последствиями, которые, возможно, наступят в будущем в какой-то момент в неизвестных размерах., Под риском также понимают возможность недостижения заранее поставленных целей.

Происхождение термина «риск» восходит к греческим словам ridsikon, ridsa - утес, скала. В итальянском языке risiko - опасность, угроза, risicare -лавировать между скал. Во французском risdoe — угроза, рисковать (буквально объезжать скалу, утес).

В словаре Вебстера «риск» - определяется как опасность, возможность убытка или ущерба. В словаре Ожегова СИ. определяется как возможность опасности или как действие на удачу в надежде на счастливый исход .

## Современное развитие рынка коммерческой недвижимости в г. Москве

Рассмотрим механизмы и инструменты управления рисками на примере развития рынка коммерческой недвижимости. Выбор изучения именно данной отрасли связан прежде всего с высокой рискованностью деятельности на данном рынке и неопределенностью возможного развития.

Рынок коммерческой недвижимости в России характеризуется высокой динамичностью развития. Анализ его развития позволяет выделить следующие характеристики:

значительный рост рынка в целом за счет роста экономики РФ и увеличение деловой активности. Благоприятные макроэкономические показатели функционирования российской экономики и повышение уровня жизни населения способствуют развитию рынка недвижимости в целом. В 2006 г. увеличение прямых иностранных инвестиций в национальную экономику , составило 31% по сравнению с 2005 г. 20;

политика государства в области развития ЖКХ РФ и роста спроса со стороны населения на первичную недвижимость. Принятие приоритетов развития экономики страны, а именно, национального проекта в области обеспечения населения жильем. Развитие первичной недвижимости существенно влияет на развитие рынка коммерческой недвижимости. Поэтому реализация национального проекта в области обеспечения населения доступным жильем также повлияет на развитие рынка коммерческой недвижимости, которое вероятнее всего проявиться в региональной экспансии крупных девелоперов и инвестиционных компании; Российский статистический ежегодник: официальное издание. - М.:Госкомстат. 2006 изменения в законодательстве, регулирующие земельные отношения в РФ и изменения градостроительного кодекса;

принятие и реализация ипотечной программы привлекает дополнительные финансовые ресурсы в строительную отрасль;

положительный рост арендных ставок на рынке коммерческой недвижимости за счет роста спроса и предложения. Увеличение масштабности новых вводимых проектов;

дефицит площадей объектов недвижимости класса «А» и «В»;

возрастание спроса на качественные объекты коммерческой недвижимости со стороны новых иностранных компаний. По данным международной консалтинговой компании Nobble Gibbons, специализирующей в области консультирования и управления недвижимостью, в 2006 году на российском рынке недвижимости наблюдалось продолжение динамичного роста. Спустя шестнадцать лет после прихода рыночной экономики, рынок стал достаточно прозрачным для того, чтобы действующие и потенциальные участники могли рассматривать его наравне с основными европейскими рынками. Высокие темпы роста ВВП создали основу для роста занятости и увеличения располагаемого дохода, которые являются основной движущей силой спроса во всех секторах рынка коммерческой недвижимости. Сложившаяся ситуация в сочетании с относительно высокими барьерами для вхождения на рынок недвижимости определяет большие возможности для инвесторов, девелоперов и операторов, способных работать на местном рынке. Страновой риск России значительно снизился, доказательством чего служат присвоение инвестиционного рейтинга суверенному долгу, устойчивый профицит госбюджета и положительное сальдо торгового баланса.

class3 . **Разработка организационного механизма обеспечения непрерывности бизнеса на**

**рынке коммерческой недвижимости** class3

## Организационный механизм обеспечения непрерывности бизнеса

Программа управления непрерывностью бизнеса представляет собой свод различных планов по восстановлению функционирования и реагированию на различные события, а также общую политику компании в данной области.

Данный документ целесообразно вынести на одобрение Советом директоров компании и проинформировать всех заинтересованных сотрудников, ответственных за выполнение определенных процедур и работ. Обособленным документом в рамках разработанной программы необходимо иметь бюджет, который также должен быть представлен на утверждение Совету директоров. План непрерывности бизнеса основывается на механизме обеспечения и реагирования на событие - прерыватель.

Основным событием-прерывателем функционирования управляющих компании является техническая авария на объекте. Именно для данного чрезвычайного события будет составлен план восстановления непрерывности.

Для составления плана восстановления необходимо описать:

1. мероприятия по упреждению чрезвычайного события;

2. порядок первоначального реагирования на событие;

3. мероприятия, обеспечивающие восстановление функционирования;

4. порядок поддержания- готовности компании к возникновению критического события:

4.1. информационное или коммуникационное обеспечение;

4.2. техническое обеспечение;

4.3. организационное обеспечение, состав и действия

ответственных лиц, закрепление ресурсов за группами.

При описании аварии, необходимо учитывать, что авария имеет жизненный цикл, который состоит из следующих этапов: 1. упреждение аварии;

2. авария (происшествие);

3. ликвидация аварии (первоначальное реагирование);

4. восстановление системы;

5. анализ возникновения аварии;

6. подготовка предложения по улучшению работы по ликвидации аварии и работе систем.

Аварии на объекте могут быть связаны с разными системами объекта, а именно:

система энергоснабжения;

система тепло- и водообеспечения;

система кондиционирования;

слаботочные системы и др.

Основными ресурсами жизнеобеспечения здания является электроэнергия, тепло и вода. Поэтому целесообразно компании оценить возможность формирования альтернативных источников данных ресурсов. К примеру, возможно установление автономных генераторов на объекте.

Для упреждения возможных аварий данных систем, необходимо проведение планово-профилактических работ (ППР) на объекте. ППР проводятся на основании проведенной диагностики систем жизнеобеспечения здания и осмотра его технического состояния. Для этого необходимо:

1. определить сотрудников компании, которые будут осуществлять постоянную диагностику и осмотр зданий и инженерных систем;

2. определить периодичность осуществления работ;

3. определить необходимые инструменты и оборудование, с помощью которого будут осуществляться работы;

4. сформировать техническую документацию по системам жизнеобеспечения здания; 5. определить требования к отчетности диагностики и осмотра;

6. определить перечень лиц, которых необходимо проинформировать о результатах работ.

Результатом проведенной диагностики и осмотра является отчет, описывающий состояние объекта и основные уязвимые места объекта. На основании данного отчета составляется программа планово-предупредительных работ (НИР) на отчетный период и бюджет запланированных мероприятий. Данный план необходимо согласовать руководителю компании. Как правило, данный план составляется в конце года на следующий. Данную процедуру целесообразно "регламентировать в компании и назначать сотрудников, контролирующих исполнение данного процесса.

Отсутствие возможности оперативного реагирования на аварию приводит к существенным потерям ресурсов. Для решения данной проблемы,необходимо формирование круглосуточной оперативной бригады, которая в свободное от аварии время будут заниматься непосредственно планово-предупредительными и прочими работами. Создание единого оперативного центра предотвращающего аварии на объектах, а также проведения ремонтных работ позволит более эффективно управлять трудовыми ресурсами и оперативно решать технические проблемы.