|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 330.322** | |
|  | **E.A. Шумаева,** *канд. наук гос. упр., доц.*  **Д.Н. Вуткарев**  *ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»,*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  ***E.A. Shumaieva, D.N. Vutkarev***  *Donetsk National Technical University*  *Donetsk, Donetsk People's Republic* |
|  |  |
| СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКОМ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | |
|  | |
| **MODERN METHODS OF OPERATING RISK MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF INVESTMENT ACTIVITY** | |

*Аннотация: в статье рассмотрены современные методы управления операционным риском в рамках тенденции увеличения инвестиций в системы управления операциями. Рассмотрены подходы к разработке эффективной программы управления операционным риском. Составлена матрица изменения системы операционного менеджмента в зависимости от сложности фирмы. Проанализированы отдельные виды рисков и методы по управлению в каждом случае.*

*Ключевые слова: операционный риск, неопределенность, управление рисками, рисковый случай.*

*Abstract. The article discusses modern methods of operational risk management in the framework of the trend of increasing investment in operations management systems. The approaches to the development of an effective operational risk management program are considered. A matrix of changes in the operational management system is compiled depending on the complexity of the company. The individual types of risks and management methods in each case are analyzed.*

*Keywords: operational risk, uncertainty, risk management, risk case.*

**Постановка проблемы.** Операционный риск является основной причиной неопределенности в любой организации. Способность управления рисками позволяет компаниям более уверенно действовать в отношении будущих бизнес-решений и просчитать варианты решения потенциальных проблем. Так, в Глобальном исследовании по управлению рисками респонденты чаще всего указывали на то, что программы комплексного управления рисками повышают сотрудничество между бизнес-единицами (66%), возможность управления растущими нормативными требованиями и ожиданиями (61%), а также создания и внедрения корпоративной культуры на предприятии (55%) [1]. Данные тенденции свидетельствуют об актуальности исследования методов управления операционным риском в организациях.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Базисом для написания работы послужили работы Лахметкиной Н.И., Гари К. Биззо и др., а также комплексные исследования, проведенные компаниями Deloitte, Broadridge и Sifma.

**Цель** **исследования.** Целью исследования является изучение современных методов и программ по управлению рисками.

**Основные результаты исследования.** Развитие любого экономического субъекта неразрывно связано с осуществлением инвестиционной деятельности, вложением инвестиций и осуществлением практических действий по реализации инвестиционных решений. Взаимосвязь инвестиционного с операционным менеджментом заключается в совместном принятии решений относительно капитальных вложений и обновления технологической базы организации, а также формирования и улучшения внеоборотных активов, которые участвуют в операциях компании [2; 3]. Управление инвестициями в рамках операционного менеджмента включает в себя разработку краткосрочной и долгосрочной стратегии приобретения и использования портфельных активов, в том числе распределение активов, анализ финансовой отчетности, выбор ценных бумаг и мониторинг существующих инвестиций. Согласно исследованию, проведенному консультационной фирмой Willis Towers Watson и финансовой газетой Pensions & Investments, управление инвестициями развивается. Так, в 2018 г. 500 крупнейших инвестиционных менеджеров управляли активами на сумму около 93,8 триллионов долларов США, что больше на 14,8 триллионов долларов США по сравнению с 2017 г. [4]. Анализируя эффективность инвестиционной деятельности, часто приходится сталкиваться с тем, что рассматриваемые при оценке проектов потоки денежных средств носят прогнозный характер. Неопределенность будущих результатов обусловлена влиянием как экономических факторов, не зависящих от усилий инвесторов, так и неэкономических факторов, которые не всегда поддаются точной оценке, что приводит к возникновению риска невыполнения проекта.

Операционное управление приобретает все большее значение в финансовой индустрии в связи с увеличением инвестиций в системы управления операциями для снижения различных рисков. Проблемы и сложности управления активами охватывают перебои в работе цепочки поставок, возможности стихийных бедствий, беспрецедентные изменения в нормативно-правовых актах со сложными операционными воздействиями, угрозы информационной безопасности и кибератак, необходимость в более сложных инвестиционных решениях для удовлетворения потребностей компании. Данные обстоятельства значительно усложняют инвестиционную деятельность и управление операциями для предотвращения ситуаций с высокой степенью риска. Управление операционными рисками выступает одним из наиболее эффективных способов управления компанией, поскольку он уменьшает уровни риска в различных областях, которые оказывают влияние на достижение целей фирмы [1]. Информация об управлении рисками является разнообразной и комплексной в целом, однако способы реализации конкретной программы могут быть неясны. Опрос по управлению рисками показал, что, хотя большинство компаний высоко оценили свою эффективность в управлении риском ликвидности (85%), кредитным риском (83%) и нормативным риском (74%), только 38 из 86 респондентов дали себе высокий рейтинг по уровню управления операционным риском [5].

Не существует единого подхода к разработке эффективной программы управления операционным риском. Стратегия операционного риска будет варьироваться в зависимости от сложности операций компании; уникальности инвестиционных вариантов; требований местных органов власти; глобального охвата организации. Основным вопросом при создании программы управления операционным риском является сложность ее бизнес-модели. Крупные компании могут испытывать повышенное давление со стороны регулирующих органов в странах базирования, однако в их распоряжении находится больше персонала и ресурсов для управления рисками. Небольшие фирмы обладают менее разнообразным ассортиментом товаров и услуг, но и имеют меньше ресурсов для управления риском. В табл. 1 рассматриваются уровень сложности фирмы и основные вопросы для начала изменений в слабых местах систем управления рисками. Так, при базовом уровне сложности компании управление рисками может осуществляться централизованно, так как компания работает в одной стране, и клиенты имеют четно определенные стратегии и требования.

Таблица 1

Матрица изменения системы операционного менеджмента в зависимости

от сложности фирмы [6]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Уровень сложности** | | | | |
| **Базовый**  **уровень** | **Увеличение**  **сложности** | **Сложный уровень** | | **Вопросы к системе**  **операционного менеджмента** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| **Область применения** | • Одна страна  • Активами управляет частная, независимая организацией | • Работа в нескольких странах  • Активами управляет компания, зарегистрированная на бирже | • Большое количество организаций  • Широкое применение нормативно-правовой базы в связи с наличием глобальных операций и инвестиций | • Имеете ли вы опыт для управления компанией, учитывая различия в законодательном регулировании стран?  • Есть ли у вас возможности определения изменений законодательства в различных сферах деятельности? | |
| **Инвестиции** | • Торговля ценными бумагами на бирже  • Единая валюта | • Государственные и частные ценные бумаги  • Использование деривативов | • Сделанные на заказ, неликвидные ценные бумаги  • Левередж или деривативы как основные инструменты инвестиционных стратегий | • Есть ли у вас системы для мониторинга новых рисков?  • Соответствуют ли новые инвестиции существующим процессам и системам?  • Есть ли сотрудники для реализации новых инвестиций? | |
| **Клиенты** | • Один или несколько клиентов с определенной целью, стратегиями и требованиями | • Клиенты в более чем одной стране  • Клиенты имеют разные стратегии, цели и требования к отчетности | • Большое количество клиентов по всему миру  • Сложные и / или разнообразные требования к отчетности | | • Нужно ли вам изменить свои возможности адаптации?  • Нужно ли новым клиентам полностью оценивать риски, прежде чем брать на себя деловые обязательства? |
| Продолжение табл. 1 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | 5 |
| **Бизнес-модель** | • Централизо-ванное управление с одним или несколькими офисами, выполняющим ключевые процессы внутри компании | • Несколько офисов, регионов или часовых поясов  • Множество или меняющиеся бизнес-стратегии  • Необходимость интеграции нескольких систем или поставщиков | • Децентрализованное управление  • Большое количество меняющихся стратегий  • Интеграция многих систем и поставщиков, критически важных для бизнеса | | • Как вы будете отслеживать выполнение процессов в разных местах?  • Какие изменения необходимы процессу контроля за поставщиками?  • Какие процессы являются критическими?  • Правильно ли оценена стратегия компании? |

При увеличении сложности бизнеса возникает необходимость интеграции нескольких систем управления рисками и поставщиками в связи с тем, что компания работает в разных странах и использует несколько бизнес-стратегий. Сложный уровень ведения бизнеса требует децентрализованного управления рисками и наличия множества стратегий для каждого рискового случая.

Для управления рисками, присущими определенным операциям, которые остаются после мониторинга всей системы используют автономный метод, представленный в таблице 2. Он включает следующие виды рисков:

1. риск информационных технологий – управление сводится к укреплению информационной безопасности и противодействию кибератакам;
2. операционный риск – автоматизация и централизация операций, проведения контроля за операционными процессами;
3. правовой риск – контроль над законностью действий фирмы, проведение комплексного обучения сотрудников в рамках правовой грамотности;
4. риск человеческого капитала – контроль удовлетворенности сотрудников рабочим процессом, проверка уровня стресса, обеспечение эффективного использования рабочего времени;
5. риск материальных активов – управление реализацией строительных и ремонтных проектов, оценка ущерба и выявление виновных;
6. нормативный риск – следить за влиянием новых нормативных актов на деятельность организации и изменять в случае необходимости;
7. репутационный риск – выявлять изменение общественного мнения о деятельности компании и иметь методы для влияния на данный процесс.

Таким образом, данная система позволяет составлять программы действия при наступлении рискового случая. Ее использование в комплексе с матрицей изменения системы операционного менеджмента в зависимости от сложности фирмы будет способствовать комплексной оценке рисков компании и способностей операционной системы реагировать на них и эффективно предотвращать последствия.

Таблица 2

Основные методы управления определенными видами рисков

(составлено автором по [7, 8, 9])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид риска** | **Определение** | **Основные методы управления рисками** |
| 1 | 2 | 3 |
| **Риск информационных технологий** | Относится к риску возникновения проблем с компьютерными системами или неправильного использования компьютеров в этих системах, которые приводят к нарушению услуг, предоставляемых клиентам, или окажут значительное влияние на финансовые системы и т. д., приведут к убыткам для клиентов и компании. | Определите и оцените риск, установив конкретные стандарты, которые необходимо соблюдать, и внедрив меры, разработанные на основе результатов оценки. |
| Обеспечить постоянное управление проектами в области разработки систем контроля качества. |
| Укрепление безопасности для предотвращения утечки информации. |
| Усилить возможности для быстрого и эффективного противодействия кибератакам. |
| Повышение эффективности аварийного реагирования. |
| **Операционный риск** | Риск того, что клиенты могут столкнуться с перебоями в обслуживании и понести убытки из-за того, что высшее руководство или сотрудники не выполняют свои задачи должным образом. | Установите четко определенные процедуры для выполнения операций. |
| Периодически проверять состояние процессов. |
| Внедрение информационных технологий, автоматизация и централизация операций. |
| Повысить эффективность реагирования на чрезвычайные ситуации, проводя учения. |
| **Правовой риск** | Риск того, что группа может понести убытки из-за нарушения законов и правил, заключения ненадлежащих договоров или других правовых факторов. | Рассмотреть правовые вопросы, в том числе законность существенных решений и документов. |
| Сбор и распространение правовой информации. |
| Анализировать и решать вопросы, связанные с судебными исками. |
| **Риск человеческого капитала** | Риск убытков из-за текучести кадров или потери персонала, ухудшения морального состояния, неподходящих графиков работы, условий труда и безопасности. | Проводить опросы удовлетворенности сотрудников. |
| Оценить эффективность рабочего времени. |
| Оценить эффективность графиков отпусков. |
| Оценить эффективность системы проверки стресса. |
| **Риск материальных активов** | Риск того, что группа может понести убытки в результате повреждения материальных активов или ухудшения качества рабочей среды. | Управление планированием и реализацией проектов, связанных с ремонтом и заменой объектов. |
| Оцените ущерб материальных активов, вызванный стихийными бедствиями или другими причинами, и примите соответствующие меры. |
| Продолжение табл.2 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| **Нормативный риск** | Риск убытков из-за изменений в различных нормативных актах или системах, связанных с законодательством, налогообложением и бухгалтерским учетом. | Понимать важные изменения в правилах, которые оказывают существенное влияние на деловую активность или финансовое состояние. |
| Анализировать степень влияния изменений и изменять деятельность в соответствии с ними. |
| **Репутационный риск** | Риск того, что компания может понести убытки из-за ущерба авторитету, когда участники рынка узнают о различных неблагоприятных событиях в компании. | Создать структуру для выявления и управления информацией, которая может оказать серьезное влияние на групповое поведение. |
| Быстро выявить слухи и разработать соответствующие ответные реакции. |

**Выводы.** Операционный риск – это попытка управлять неизвестным. Целью любой системы управления рисками должно быть не полное устранение всех рисков, а скорее понимание, мониторинг, управление и, при необходимости, устранение риска. Управление рисками представляет собой общую для всей организации инициативу по улучшению процессов, операций и инвестиционной деятельности, снижению уязвимости и одновременному созданию бизнес-культуры. Система управления рисками не является стандартизированной, так как на нее влияют сложность, размер, ресурсы и приоритеты фирмы. Однако в основе управления лежит концепция, с которой сталкиваются все компании во время инвестиционной деятельности, – для успеха фирмы в современных условиях приоритет должен быть отдан инвестициям в операционную систему, которая не только уменьшает риск, слабые места и потери, но также строит взаимосвязи между процессами, системами и обществом в целом для реализации концепции и целей компании.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Operational risk management: The new differentiator. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www2.deloitte.com/us/en/ pages/risk/articles/operational-risk-management-steps-competitive-advantage.html |
|  | Лахметкина Н.И. Генезис понятия и содержания инвестиционного менеджмента // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2011. №7. |
|  | Инвестиционный менеджмент. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://mir-investicyj.ru/investicii/investicyonnyj-menedjment/ |
|  | Investment Management. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.investopedia.com/terms/i/investment-management.asp |
|  | Operational risk. An emerging focus for investment managers. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www2.deloitte.com/ lu/en/pages/risk/articles/operational-risk-investment-managers.html |
|  | Operational risk: tailoring the right model for asset management firms. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.sifma.org/wp-content/uploads/2017/05/operational-risk-white-paper-tailoring-the-right-model-for-asset-management-firms.pdf |
|  | Types of Risk Management. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.equities.com/news/8-types-of-risk-management |
|  | Top 10 operational risks for 2017. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.risk.net/risk-management/operational-risk/2480528/top-10-operational-risks-for-2017 |
|  | Types of Risk Management. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://purefinancial.com/learning-center/blog/types-of-risk-management/ |