

Селюков В.К.

декан факультета "Инженерный бизнес и менеджмент"

Анголенко Н.И.

доцент кафедры "Финансы" МГТУ им. Н. Э. Баумана

главные функции менеджмента в системе управления рисками

МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Продолжение. Начало в № 1, 4/2003

В предыдущем номере журнала (1) была рассмотрена структурная схема системы управления рисками (СУР). Важной составляющей этой схемы являются блоки, реализующие шесть главных функций менеджмента. В данной статье эти функции рассматриваются более детально.

Информационная функция. Целью данной функции, входящей в систему управления рисками, является определение факторов риска (рисков), управление которыми позволяет обеспечить финансово-экономическую устойчивость организации, и доведение полученных данных до заинтересованных лиц (подразделений).

Для достижения этой цели необходимо выявить и проанализировать все существующие факторы риска, способные нарушить финансово-

экономическую устойчивость компании, и отобрать из них только те, которыми целесообразно управлять. Такое исследование может включать:

- выбор (построение) базовой модели, характеризующей финансово-экономическую устойчивость организации (этот выбор, как правило, осуществляется с учетом директив руководителя организации);
- определение переменных в базовой модели (факторов риска), которыми можно управлять методами финансовой инженерии;
- построение законов распределения вероятностей отобранных переменных (рисков), установление статистических связей между ними. При этом, как правило, используются существующие (исторические) статистические данные;
- проведение анализа чувствительности выбранной модели к изменениям факторов риска (диапазон из-

менения факторов риска обычно устанавливаются на основе ретроспективного статистического анализа);

– определение возможных потерь финансово-экономической устойчивости организации, негативного изменения других ее показателей для каждого вида риска (для этого, в частности, могут быть использованы результаты статистического анализа рисков и анализа чувствительности базовой модели к рискам);

– осуществление предварительного отбора тех рисков, которые в наибольшей степени влияют на финансово-экономическую устойчивость организации и которыми можно управлять методами финансовой инженерии.

Результаты выполнения *информационной функции* передаются лицам (подразделениям организации), реализующим другие функции менеджмента и, в первую очередь, – функцию планирования.

Функция планирования. Целью данной функции менеджмента в составе СУР является разработка и обеспечение исполнения планов различного вида и периодичности. Планирование позволяет привязать ко времени все действия по созданию рассматриваемой системы, а также сам процесс управления рисками. Кроме того, цель функции планирования можно трактовать в расширительном виде. Она обеспечивает создание (выбор) системы критериев, по которым должно оцениваться качество протекания процесса управления рисками.

Реализация функции планирования, как уже отмечалось, осуществляется на основе данных, получен-

ных в результате выполнения *информационной функции*. В ходе реализации функции планирования решаются следующие основные задачи:

– *разрабатываются планы построения системы*, в которых должны быть отражены этапы осуществления всех главных функций менеджмента и предусмотрен временной резерв, обозначены исполнители;

– *производится планирование рисков*. В ходе такого планирования осуществляется прогноз возникновения тех или иных рисков на различных стадиях деятельности организации. При этом рассматриваются риски, отобранные на этапе реализации *информационной функции*;

– *осуществляется взаимосвязка планов деятельности организации на рынке реального товара с планами построения СУР и прогнозом возникновения рисков*;

– *разрабатываются планы управления рисками организации*;

– *создается (выбирается) система критериев*, по которым должно оцениваться качество протекания процесса управления рисками;

– *передаются результаты исполнения* рассматриваемой функции лицам (подразделениям организации), реализующим технологическую и контрольную функции. При необходимости (по соответствующим запросам) эти данные могут передаваться и другим подразделениям.

Следует отметить, что разработку планов управления рисками организация может производить силами своих специалистов, а также привлекать профессиональных участников финансового рынка, за-

ключая с ними соответствующие договоры.

Технологическая функция. Целью данной функции является разработка (выбор) технологий управления рисками. Кроме того, вопросы соблюдения этих технологий также входят в сферу ответственности рассматриваемой функции.

Применительно к решаемым задачам (1) рассмотрению подлежат технологии управления рисками, основанные на методах финансовой инженерии. Эти технологии чаще всего базируются на использовании таких производных финансовых инструментов, как *форвардные* и *фьючерсные* контракты, *опционы* и *свопы*. Операции с этими инструментами достаточно сложны и рискованны. Они требуют специальной подготовки для участников рынка. По этой причине для разработки (выбора) технологий управления рисками целесообразно привлекать профессионалов финансового рынка.

Реализация технологической функции предусматривает, как правило, следующие основные действия:

- исследование существующих (разработка новых) методов финансовой инженерии, которые могут быть использованы для управления ранее выявленными рисками. При этом учитываются временные параметры, заданные на этапе планирования;
- разработку (выбор) критериев для оценки и сравнения различных технологий управления рисками;
- оценку технологий по разработанным критериям;
- выбор наиболее рациональных технологий управления рисками, в наибольшей степени соответствую-

ющих задачам, решаемым данной организацией;

– создание механизма контроля за соблюдением выбранных технологий;

– передачу полученных результатов (рекомендуемых технологий управления рисками) лицам (подразделениям организации), реализующим кадровую функцию. При необходимости эта информация может направляться и в другие подразделения компании.

Кадровая функция. Целью данной функции является подготовка персонала для реализации выбранных технологий, а также управление этим персоналом в ходе самого процесса управления рисками.

Как уже отмечалось, управление рисками методами финансовой инженерии требует особой подготовки. Поэтому каждый руководитель должен принять решение, готовить ли персонал для выполнения поставленных задач в своей организации или заключить договор на управление рисками с профессиональными участниками финансового рынка. Возможны, конечно, и комбинированные варианты. В таких случаях часть задач решают собственные кадры, а часть задач – привлекаемые специалисты. Обычно в ходе принятия кадровых решений необходимо ответить на целый ряд вопросов:

- какой персонал для управления рисками требуется в течение всей финансовой операции? При этом необходимо учитывать, как количественный состав персонала, так и его качество;
- какие специалисты должны работать на этапе создания СУР, а какие специалисты должны обеспечивать

протекание самого процесса управления рисками? То есть необходимо спланировать потребность в специалистах в течение всего периода управления рисками;

– каким образом можно подготовить персонал организации для решения задач по управлению рисками? Это могут быть, например, различные курсы повышения квалификации на биржах, в банках, в учебных заведениях;

– какое подразделение организации может взять на себя решение всех вопросов по подготовке кадров требуемых специальностей? Если организация крупная, то такими вопросами обычно занимается отдел кадров;

– какова стоимость подготовки (переподготовки) персонала для управления рисками из числа сотрудников данной организации? Есть ли у организации на обучение и переподготовку кадров необходимые финансовые и материальные, а также временные ресурсы? Не дешевле ли нанять уже подготовленных специалистов или заключить договор с управляющей компанией, которая возьмет на себя решение всех проблем, связанных с управлением рисками?

– какой должна быть система управления качеством подготовки специалистов требуемого уровня?

Организационная функция. Целью данной функции является создание в СУР механизмов, обеспечивающих процесс управления рисками всеми необходимыми ресурсами (финансовыми, материальными и пр.).

На подготовительном этапе (до запуска процесса управления рисками) оценивается потребность в ресурсах для управления каждым

видом риска, устанавливаются источники и механизмы поставки этих ресурсов, определяются затраты (рассчитывается стоимость рисков). Затем предполагаемые издержки на управление рисками сравниваются с потерями, которые может понести организация, если подвергнется рассматриваемым рискам при отсутствии СУР. Если издержки на реализацию какой-либо технологии управления риском превышают возможные потери от соответствующего фактора риска, то такая технология неэффективна и не может быть рекомендована к применению. Таким образом, появляется возможность дополнительной селекции ранее отобранных технологий. Это позволяет (используя организационную функцию совместно с технологической функцией) для каждого вида риска подобрать менее затратную технологию управления им.

К моменту окончания подготовительного этапа все необходимые для запуска процесса ресурсы должны быть сосредоточены в требуемой форме (в финансовой, материальной и т. п.), в заданном месте и в установленном количестве. Механизмы взаимодействия всех элементов СУР и внешние связи налажены и готовы к работе.

После запуска процесса управления рисками его финансовое, материальное и иное обеспечение осуществляются в реальном масштабе времени. При этом, финансовые, материальные, информационные и другие потоки в строгом соответствии с законами логистики должны иметь жесткую временную привязку к самому процессу управления рисками.

Функция контроля. Целью данной функции менеджмента в рассматриваемой системе является контроль качества процесса управления рисками и формирование управляющих воздействий, если отклонения параметров процесса превышают заданные пределы.

Действие функции контроля начинается еще до запуска процесса управления рисками. В этот период прогнозируются возможные «сбойные» ситуации на финансовом рынке: резкие изменения значений валютных курсов, процентных ставок, фондовых индексов и пр. Для таких ситуаций заранее предусматриваются необходимые управляющие воздействия вплоть до закрытия позиций и ухода с рынка.

В процессе управления рисками рассматриваемая функция менеджмента обеспечивает непрерывный контроль значений ключевых параметров. В качестве контролируемых параметров целесообразно выбирать такие, которые непосредственно влияют на целевую функцию, заданную на начальном этапе построения СУР (стоимость компании или экономическую прибыль). Если значение параметра выходит за допустимый диапазон, то функция контроля, формируя соответствующие управляющие воздействия, вносит коррективы в ход процесса управления рисками и исключает негативные последствия. Как уже отмечалось ранее (1), функция контроля устраняет подобные отклонения либо самостоятельно (с помощью воздействий на элементы процесса управления рисками), либо косвенно, подключая необходимые главные функции (передавая им соответствующую

информацию), либо (если предыдущих способов оказалось недостаточно) с помощью руководителя, сообщая ему данные о складывающейся ситуации. Руководитель имеет возможность уточнить и изменить цель функционирования СУР, скорректировать действие главных функций.

Продолжение следует

Литература

1. Селюков В.К., Анголенко Н.И. *Рискуя с главными функциями. Модель системы управления рисками. // Российское предпринимательство, 2003, № 4.*

pn

Selukov V.K.

Dean,
Department of "Engineering Business and Management",
Moscow State Technical University n. a. N. E. Bauman.

Angolenko N.I.

Reader,
Chair of "Finances",
Department of "Engineering Business and Management",
Moscow State Technical University n. a. N. E. Bauman.

Continuation. Starting from #1/03, #4/03.

The main management functions in the system of risk management

The model of the risk management system

There was the structure flowchart of the risk management system (RMS) in the previous issue of a magazine. The main components of that chart are the blocks that realize the six main management functions. All these functions are elaborated in this article.



наука и бизнес