

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное
автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Казанский (Приволжский) федеральный университет»
Институт управления и территориального развития
Кафедра общего менеджмента
КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине «Корпоративные риски»

Тема: Операционные риски корпорации

Автор курсовой работы:

Мубаракшин И.М.

Группа 7327М

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Хайруллина А.Д.

«_» _____ 2013г.

Казань 2013

Содержание

Введение

1. Теоретические основы управления операционными рисками

1.1 Сущность понятия «операционный риск»

1.2 Объекты и источники операционного риска

2. Классификация операционных рисков

2.1 Классификация операционного риска по типам событий

3. Управление операционным риском

3.1 Принципы управления операционным риском

3.2 Процесс управления операционными рисками

Заключение

Список использованных источников

Введение

Операционный риск (англ. Operational risk) -- это риск, связанный с выполнением компанией бизнес-функций, включая риски мошенничества и внешних событий.

Операционный (организационный) риск -- риск убытка в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или внешних событий. Это определение включает юридический риск, но исключает стратегический и репутационный риски.

Более развернуто: операционный риск -- это риск возникновения убытков в результате несоответствия характеру и масштабам деятельности кредитной

организации и (или) требованиям действующего законодательства внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок, их нарушения служащими кредитной организации и (или) иными лицами (вследствие непреднамеренных или умышленных действий или бездействия), несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых кредитной организацией информационных, технологических и других систем и (или) их отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий [4].

Значение важности и масштабов влияния операционных рисков как одного из важных объектов системы риск-менеджмента в мировой практике пришло в течение последних трех-четырех десятилетий. Однако важность организационных рисков, в том числе и в России, применяется исключительно в рамках банковской сферы, так как число издаваемых документов, регламентирующих политику банков и иных финансовых организаций в отношении операционных рисков, наиболее значимыми из которых являются исследования Базельского комитета по банковскому надзору при банке международных расчетов («Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements») [25]. В российском законодательстве понятие операционных рисков закреплено в письме ЦБ РФ от 23.06.2004 № 70-Т «О типичных банковских рисках» [6].

Организационный риск присущ всем продуктам организаций, направлениям деятельности, процессам и системам, и эффективное управление операционным риском всегда является одним из основных элементов системы управления рисками компаний. В мировой практике управление операционными рисками является ключевой и первостепенной задачей. Организационный риск проникает во все аспекты возможных рисков -- он тесно взаимосвязан с другими видами рисков. Например, с такими как кредитный, рыночный риск и риск ликвидности, усложняя их. В отсутствие операционных провалов все другие типы риска значительно менее важны.

Операционный риск появляется в тех случаях, когда организации не могут эффективно контролировать аспекты ведения документации, проведения расчетов и отражения в бухгалтерской отчетности различных различных операций.

Организационный риск операций включает опасности, к которым подвергается корпорация в случаях ведения бизнеса. Это может быть преступная деятельность, воровство или мошенничество со стороны сотрудников, клиентов или внешних мошенников, к примеру, хакерские атаки. Существует возможность вовлечения компании в юридическую тяжбу, приведшую к дорогостоящему судебному процессу. Также фирма подвергается риску прекращения деятельности, если, например, наводнение, пожар или террористический акт не позволят работать в обычном режиме. Социальные беспорядки, отказ компьютерной системы, ограбление банка - все эти факторы входят в данную категорию. Если происходит сбой в компьютерной системе в разгар рабочего дня, то компания подвергается серьезному риску в случае отсутствия дублирующей системы.

Данная тема является актуальной для корпораций, так как в деятельности любой

компаниям возникают риски, которые могут привести к убыткам.

Методологической основой исследования в курсовой работе выступают методы анализа, дедукция, индукция и обобщение.

Цель курсовой работы - правильно классифицировать и эффективно управлять операционным риском в корпорациях.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать объекты и субъекты операционных рисков;
- проанализировать причины возникновения в корпорациях операционных рисков;
- выявить Практические аспекты и принципы управления операционными рисками корпораций.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены предмет, цель и задачи исследования. В первой главе раскрываются факторы возникновения операционных рисков в деятельности ТНК. Во второй главе рассматривается классификация организационных рисков по типам событий. В третьей главе представлены принципы, процессы и методики по снижению влияния операционных рисков на корпорации. В заключении сформулированы основные выводы по результатам данной работы.

1. Теоретические основы управления операционными рисками

1.1 Сущность понятия «операционный риск»

Корпоративная система управления рисками предназначена:

1. для своевременного решения задач по обеспечению выполнения планов по стратегическому развитию, достижению целей корпорации в условиях неопределенности внешней и внутренней среды;
2. на повышение эффективности управления корпорации за счет улучшения качества (на всех уровнях) управленческих решений, принимаемые с учетом связанных с такими решениями рисков;
3. для расширения понимания топ-менеджментом корпорации главных факторов риска, влияющих на эффективную управленческую работу, в том числе за счет формализации способов управления рисками;
4. для повышения качества прогнозов неблагоприятных изменений, которые связанных с управлением корпорации, реализацией проектов/программ;
5. на удовлетворение условий рынка к публичным компаниям;
6. для уменьшения уровня потерь, в т.ч. непредвиденных расходов;
7. на улучшение квалификации персонала за счет обучения его управлению рисками (в соответствии с компетенциями).

Для управления рисками корпорации применяют ряд мероприятий:

- разрабатывают корпоративные нормативные документы, определяющие единообразную методологию управления рисками корпорации;
- производят идентификации и классификации рисков компаний. Учитывают методологию, которую устанавливают в корпоративных нормативных документах по управлению рисками;
- формируют комиссию по управлению рисками как коллегиальный

совещательный орган, предназначенный для контроля процесса управления рисками и создания ряда рекомендаций для принятия решений исполнительными органами корпорации, с учетом значимости идентифицированных рисков; Деятельность любой корпорации подвержена воздействию предпринимательских (коммерческих), организационных (операционных), финансовых, технических и производственных, политических, правовых рисков. Минимизация рисков является одной из важнейших задач общества [13].

В случае принятия адекватных мер по управлению каким-либо явлением или процессом управленческого воздействия, то данный объект надо не только определить, но еще и идентифицировать или можно отнести к уже известной группе явлений, процессов и т.д..

Процесс управления рисками начинается с определения рисков, которые относятся к бизнесу. основополагающим моментом в риск-менеджменте является определения риска, а также и одним из самых сложных. Поэтому трудность в этом случае и заключается в отсутствии у профессионалов единого мнения по поводу классификации рисков. Риск как явление многогранен, поэтому одно и то же событие может быть источником различного рода рисков. Отсюда и сложности в их классификации. Тем не менее подавляющее большинство транснациональных корпораций выделяют (с теми или иными оговорками) следующие виды рисков: системные и несистемные.

Системные риски - система в целом и практически неуправляема на уровне отдельного хозяйствующего субъекта. Его можно предвидеть (как кризис 1998 г.), но очень сложно управлять им и воздействовать на него, находясь внутри системы и являясь ее составной частью.

Несистемные риски включают все, что не относится к системному риску.

При работе в транснациональной корпорации принято выделять риски: кредитные; процентные; ликвидности; регулятивные и операционные.

Понятие операционного риска банк России определяет, как риск возникновения убытков в результате несоответствия характеру и масштабам деятельности кредитной организации и (или) требованиям действующего законодательства, внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок, их нарушения служащими кредитной организации и (или) иными лицами (вследствие непреднамеренных или умышленных действий или бездействия), несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых кредитной организацией информационных, технологических и других систем и (или) их отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий [24].

Операционному риску подвержены все подразделения и продукты компании и с этими угрозами приходится иметь дело каждый день. Влияние организационного риска на те направления деятельности, которые характеризуются большими объемами, большим оборотом (числом транзакций в единицу времени), высокой степенью структурных изменений и сложной системой технической поддержки.

По разным оценкам по причине развития информационных систем и угроз внешнего

воздействия и мошенничества, уровень операционных рисков в деятельности практически каждой кредитной организации подвержен возрастающей динамике. В западной литературе операционный риск часто звучит как риск транзакций - это риск для доходов или капитала, возникающий из-за проблем, связанных с предоставлением услуг и видами обслуживания. Этот риск зависит от организации внутреннего контроля, информационных систем, ответственности и квалификации персонала, адекватности внутренних функциональных процессов.

Операционный риск относится к оперативной работе, которая в связи из-за недостаточной компетентности его персонала, недостатка должного контроля и по причине допущенной небрежности может привести к убыткам.

Согласно Консультативным предложениям Базельского комитета, составляя текущие предложения в части минимальных отчислений регулируемого капитала на цели операционного риска, Комитет одобрил общепринятое в банковском секторе определение, а именно: "... риск прямых и косвенных потерь, вызванных неадекватными внутренними процессами или упущениями, связанными с ошибками персонала или отказами систем, или связанными с внешними факторами" [1]. Данное определение связано с правовой сферой, но также не включает стратегический риск, риск потери репутации и системный риск (хотя логичным было бы предположить возможность в ближайшем будущем появление рекомендаций по их оценке и покрытию капиталом(%)). Кроме того, органы надзора ряда Европейских стран включают в основные угрозы, связанные с операционным риском, также и налоговые угрозы, но не в полном объеме, а лишь в той их части, когда компания, внедряя новый продукт либо услугу, не продумывает возможные отрицательные налоговые последствия.

Несмотря на наличие расхождений в данных определениях, все они принципиально едины по своей сущности: операционный риск связан с нарушениями процессов осуществления видов деятельности и процессов организации, отсутствием надлежащего внутреннего контроля.

1.2 Объекты и источники операционного риска

В мировой практике масштабы потерь от операционного риска уже никого не удивляют. Причина «хладнокровия» проста: найден принцип борьбы с этим «злом». Он довольно таки прагматичен - «Оцени - управляй - отвечай».

Также операционные риски рождаются по причинам, не связанным с деятельностью человека и не направленным непосредственно на объект риска (форс-мажор), в другом, общем случае, прямо или косвенно связанным с деятельностью человека: неумышленным и умышленным действиям людей.

Объект риска -- это любой финансовый инструмент, процесс или вид деятельности банка, при выполнении и управлении которым может произойти ухудшение финансового состояния банка (финансовые потери), сокращение капитала, ухудшение процесса управления финансовыми потоками или качества управленческих технологий банка.

Объектами операционного риска выступают:

- операционное обслуживание юридических лиц;
- налично-кассовое обслуживание юридических лиц;
- операционно-кассовое обслуживание физических лиц;
- процессинг пластиковых карт;
- эквайринг пластиковых карт;
- инкассация, банкоматное обслуживание;
- валютнообменные и другие неторговые операции;
- процесс осуществления платежей через систему электронных платежей;
- процесс осуществления платежей через систему корреспондентских счетов "ностро" с банками-корреспондентами;
- процесс осуществления операций на межбанковском рынке;
- процесс предоставления и мониторинга кредитов юридическим и физическим лицам;
- процесс управления имуществом банка;
- процесс управления другими видами активов и/или пассивов;
- прозрачный процесс бухгалтерского и управленческого учета и отчетности;
- административно-хозяйственная деятельность банка;
- налогообложение;
- технологические процессы функционирования компьютерного и коммуникационного оборудования банка, компьютерные программы;
- процесс управления персоналом;
- управленческие процессы юридической экспертизы и согласования документов;
- внутренние процессы документооборота и управления филиальной сетью;
- процесс осуществления внутреннего контроля;
- процесс управления рисками.

Субъект риска - лицо или группа лиц, принимающих решения, которые характеризуются собственными предпочтениями, возможностями, полномочиями, ответственностью. Субъектами риска, например, является руководитель кредитного управления, руководитель комитета по управлению активами, пассивами и рисками, Совет Директоров.

Источник риска -- это субъект воздействия, то есть то, что генерирует или становится причиной наступления неблагоприятного события на том или ином объекте риска, приводящий либо к уменьшению, либо к потере стоимости актива или финансового инструмента, являющегося объектом риска, или к ухудшению качества процессов (сбоям), финансовым потерям банка. Данные причины могут быть как внешними, так и внутренними и иметь как экономическую или политическую природу, так и специфическую, относящуюся к индивидуальным характеристикам процедур и технологий осуществления операций и процессов в конкретном банке. Следует отметить, что главным источником риска являются решения и действия человека, результатом которых становится реализация конкретных неблагоприятных событий, приносящих убыток банку.

Операционные убытки могут быть, например:

- снижения стоимости активов;

- досрочного списания (выбытия) материальных активов;
- денежных выплат на основании постановлений (решений) судов, решений органов, уполномоченных в соответствии с законодательством;
- денежных выплат клиентам и контрагентам, а также служащим кредитной организации в целях компенсации им во внесудебном порядке убытков, понесенных ими по вине кредитной организации;
- затрат на восстановление хозяйственной деятельности и устранение последствий ошибок, аварий, стихийных бедствий и других аналогичных обстоятельств;
- прочих убытков и непредвиденных расходов.

2. Классификация операционных рисков

2.1 Классификация операционного риска по типам событий

Операционные риски возникают из-за человеческих факторов: прямые и косвенные потери бизнеса компаний появляются по причине просчетов и ошибок персонала, менеджмента, хищений и злоупотреблений, сбоя в работе телекоммуникаций, вычислительной техники и информационных систем, которые также обычно вызваны ошибками людей.

В современной литературе по рискам приводятся различные классификации всех видов рисков, включая операционный. В настоящее время опыт работы с этим видом риска сравнительно мало исследован и основной проблемой в этом является сложность его выявления и измерения компанией.

Операционные риски делятся на:

транзакционные риски -- риски потерь в результате ошибок при проведении сделок и ошибок, возникающих в результате несоответствия информационных систем используемым инструментам (информационные системы не способны адекватно отражать сложные инструменты), риски потерь в результате бухгалтерских ошибок, неправильных расчетов процентных и комиссионных платежей, ошибочного получения или поставки товара или ресурсов; риски потерь как результат юридически некачественно подготовленной документации;

риски операционного контроля -- риски потерь как результат несвоевременно выявленного превышения лимитов, проведения несанкционированных сделок отдельными работниками, хищений и злоупотреблений при учете операций (включая подделку и фабрикации и бухгалтерских документов), риски штрафных санкций за отмывание "грязных денег", риск потерь по причине несанкционированного доступа к системам и применяемым расчетным моделям, зависимость от ограниченного числа сотрудников, отсутствие должного контроля за порядком проведения и учета сделок;

риски информационных систем -- риск потерь как результат ошибок в программном обеспечении, математических моделях, применяемых при расчетах, ошибок при расчете рыночной стоимости операционных инструментов; недостаточная или несвоевременно представляемая управленческая информация; сбои в работе одной или нескольких информационных систем, обеспечивающих нормальное функционирование бизнеса, сбои в компьютерных сетях или в телекоммуникационных каналах; отсутствие планов мероприятий на случай сбоев в

работе информационных систем и телекоммуникационных каналов или низкое качество подобных планов.

По типам риска существует общепринятая практика классификации событий по основным направлениям организационной деятельности. При этом многие компании подразделяют указанные категории по направлениям деятельности, что является отражением их особой структуры и совокупной деловой активности. Считается полезным классифицировать убытки в соответствии с результатами их последствий. По каждому событию, связанному с убытками, данная система классификации позволяет компании отслеживать, до известной степени, воздействие данного события на состояние счета прибылей и убытков, что показывает непосредственно на общем счете прибылей и убытков. К примеру:

Таблица 1. Классификация операционного риска по типам событий

Тип события

Определение

Внутреннее
мошенничество

Убытки в результате мошенничества, злоупотребления собственностью или невыполнения регулятивных требований, законов или политики компании, исключая случаи дискриминации, с участием, по крайней мере, одного инсайдера.

Внешнее
мошенничество

Убытки в результате мошенничества, злоупотребления собственностью или невыполнения законов третьей стороной

Кадровая политика
и безопасность труда

Убытки вследствие нарушения законов об обеспечении здоровья и безопасности или трудовых соглашений, а также от выплат по искам о нарушении личных прав или по искам о дискриминации

Клиенты, продукты,
коммерческая практика

Убытки в результате небрежности или непреднамеренного невыполнения профессиональных обязательств перед конкретными клиентами, либо в результате природы или конструкции продукта

Ущерб материальным активам

Материальные убытки в результате природной катастрофы или других событий

Нарушения в проведении коммерческих операций
и системные сбои

Убытки в результате нарушений в проведении коммерческих операций и системных

сбоев

Исполнение, поставка
и обработка операций

Убытки в результате неправильного проведения операций или неправильного управления в процессе отношений с торговыми контрагентами

Используя данную таблицу по типам событий, связанных с риском компании, можно выявлять типы факторов, воздействующие на ее деятельность. Зная определение каждого фактора спланировать результат их последствий.

Транснациональные корпорации (ТНК) сталкиваются в своей деятельности как с рисками, общими для всех сфер ведения бизнеса, так и со специфическими рисками, характерными для международных операций.

Классификация операционных рисков ТНК по семи основным признакам приведена в табл. 2.

Таблица 2. Классификация операционных рисков ТНК

Признаки классификации

Виды операционных рисков

Среда формирования

Внешний, не связанный непосредственно с деятельностью ТНК.

Внутренний, связанный с деятельностью ТНК

Сфера проявления

Кредитный.

Инвестиционный.

Биржевой.

Валютный

Степень прогнозируемости

Систематический риск, способный влиять на рынок в целом и не поддающийся диверсификации.

Несистематический, способный влиять на конкретную корпорацию и поддающийся диверсификации

Длительность проявления

Краткосрочный.

Среднесрочный.

Долгосрочный

Последствия (положительные, отрицательные)

Риск-шанс.

Риск-шок.

Уровень угрозы

Допустимый, угрожающий потерей части прибыли.

Критический, угрожающий потерей большей части прибыли.

Катастрофический, угрожающий банкротством

Место проявления

Страна месторасположения родительской корпорации.

Страна месторасположения филиалов и дочерних компаний

Из операционных рисков ТНК наиболее специфичны валютные. К нему относится операционный (транзакционный), трансляционный (консолидированный) и экономический.

Операционный (транзакционный) риск связан с возможным изменением валютных курсов в период между заключением сделки и получением платежа, а также в период между предоставлением займа и его погашением. Трансляционный (консолидированный) риск возникает при составлении сводной отчетности компаний, имеющих широкую сеть филиалов в разных странах. Экономический риск состоит в воздействии изменений валютного курса на показатели деятельности корпорации и ее рыночную стоимость. Эти риски способны воздействовать на объем активов и обязательств ТНК, а также на их рыночную стоимость.

Специфичность среды деятельности ТНК, их вовлеченность в операции на различных рынках с использованием разных валют определяют особые требования к риск-менеджменту.

Риск-менеджмент ТНК представляет собой деятельность, направленную на избежание, минимизацию или компенсацию рисков, проявляющихся в процессе проведения операций в сфере мировых финансов. Алгоритм управления рисками ТНК включает:

- выявление рисков;
- оценку рисков;
- выбор стратегии управления рисками;
- определение в рамках выбранной стратегии методов и инструментов управления рисками;
- ликвидация последствий реализовавшихся рисков.

Чтобы управлять рисками нужны определенные стратегии для целевых установок риск-менеджмента. Следует выделять три основные стратегии управления рисками: неприятие, минимизация, принятие риска. Первая из них состоит в отказе от деятельности или операций, при осуществлении которых ТНК может столкнуться с тем или иным риском.

Используя стратегии минимизации рисков можно снизить их до возможного уровня. То есть можно выбирать такой уровень защиты и, соответственно, расходов на ее осуществление, при котором возможные потери в случае реализации риска не являются критическими, то есть не способны привести к необратимым последствиям.

Стратегия принятия риска состоит в отказе от мер по его минимизации. Корпорация, например, при отказе от страхования коммерческих кредитов, предоставляемых определенной группе заемщиков, чье финансовое положение в целом считается устойчивым, или инвестировать средства в стране со стабильным политическим режимом.

Выбор стратегии предопределяет использование ТНК определенных методов управления рисками. В ходе реализации выбранных методов ТНК применяют как универсальные (общие для нескольких методов), так и специфические инструменты управления операционными рисками (рис. 1).

В предварительном порядке выбор стратегии риск-менеджмента осуществляется ТНК на этапе подготовки финансовой операции или инвестиционного проекта. На этапе проведения операции или проекта в ходе управления возникшими рисками обеспечивается корректировка стратегий. Такая корректировка производится в качестве ответа на изменения в финансовой среде для снижения кумулятивного эффекта нарастания взаимовлияющих рисков. Реализация выбранной стратегии управления рисками предполагает выбор соответствующих методов и инструментов.

Рис. 1. - Основные стратегии, методы и инструменты управления операционными рисками ТНК

Традиционные методы стратегии минимизации риска - перенос риска, диверсификация, хеджирование. К наиболее часто используемым инструментам стратегии минимизации риска относятся валютные оговорки, неттинг, реинвойсирование, форвардные и фьючерсные контракты, опционы.

Ликвидация последствий принятых рисков обычно связана с использованием

специальных фондов или получением дочерними компаниями финансовой помощи от родительских ТНК.

Управление операционными рисками ТНК предполагает решение вопроса о централизации или децентрализации операционного менеджмента. В первом случае мероприятия по хеджированию рисков принимает на себя специализированное подразделение ТНК (казначейство). Во втором случае управление валютными рисками сосредотачивается в дочерних компаниях по месту их расположения в различных странах.

При децентрализованном риск-менеджменте решения принимаются исходя из анализа соотношений краткосрочных и долгосрочных позиций по конкретным валютам. Соответственно, основным способом хеджирования является открытие дополнительных позиций, балансирующих риски. Для корпорации в целом такие операции дочерних компаний связаны со значительным увеличением издержек из-за выплаты комиссионных вознаграждений за проведение операций по открытию дополнительных позиций. операционный риск управление

Централизация риск-менеджмента в сфере валютных операций в едином центре приводит к экономии на выплате комиссионных. Единый центр управления способен анализировать валютные риски дочерних компаний и их вклад в совокупный риск ТНК. Понятно, что при такой консолидации позиций часть из них может взаимно погашаться. Тем самым обеспечивается хеджирование внутри самой корпорации. Для больших корпораций экономия на выплатах комиссионного вознаграждения компенсирует затраты на содержание специализированного подразделения по управлению рисками в офисе головной компании.

Централизация управления валютными рисками ТНК включает менеджментом текущих денежных потоков и созданием общего для всех дочерних компаний запаса денежных средств на случай непредвиденных расходов. Корпорации создают в этих случаях специальный депозитарий наличности (central cash depository). Данный депозитарий выглядит, как размещенные в банке депозиты, диверсифицированные по видам валют, суммам и срокам. В данном случае появляется проблема управления валютным риском, решаемая как хеджированием, так и диверсификацией.

Аккумуляция ресурсов дочерних компаний на банковских счетах родительской корпорации позволяет значительно снизить объем средств в иностранных валютах, хранимый на случай непредвиденных обстоятельств.

При международном риск-менеджменте в краткосрочном периоде одной из главных задач является управление средствами, получаемыми и выплачиваемыми при осуществлении текущих коммерческих сделок, в частности, сделок купли-продажи. Эти сделки заключаются как с поставщиками, так и с потребителями (клиентами). На их основе возникают оттоки и притоки денежных средств.

Традиционными для корпораций управления денежных потоков считаются: применение тактики ускорения или замедления платежей (leads and lags), аккумуляция избыточных кассовых остатков в головном офисе, неттинг внутрикорпорационных расчетов, изменение валюты сделки и платежа путем выписки нового счета (re-invoicing).

Использование стратегии ускорения или замедления платежей между филиалами ТНК можно регулировать кассовые остатки на банковских счетах дочерних компаний, воздействуя на объемы их кредиторской и дебиторской задолженности. Кроме того, тактика ускорения или замедления расчетов может эффективно использоваться в случае однозначно проявляющихся тенденций удорожания или обесценения конкретных валют. Выгоднее бывает отложить платеж в валюте, если ее дешевле купить в будущем.

Проведение подобных операций предполагает наличие подразделения в головной конторе ТНК, способного обеспечить качественное прогнозирование динамики валютных котировок.

Использование этой стратегии в целях регулирования ликвидности дочерних компаний может иметь преимущества перед предоставлением внутрикорпоративных займов. Это связано с тем, что по законодательству ряда стран, в частности, США, компании должны выплачивать процент по таким займам. Тактика ускорения-замедления позволяет решать проблему платежеспособности дочерних компаний, не усложняя взаимные расчеты.

Использование избыточных кассовых остатков на счетах управляющей компании ТНК решает ту же задачу, что и тактика ускорения-замедления расчетов. То есть она позволяет одним дочерним компаниям избежать обращения за банковским кредитом, а другим - разместить временно свободные средства. Концентрация ресурсов позволяет получать эффект экономии от масштаба за счет снижения комиссии при проведении сделок на большие суммы, например, при конвертации валют.

Неттинг (клиринг) внутрикорпоративных расчетов относится к распространенным направлениям управления денежными потоками ТНК. Ее дочерние компании обычно взаимосвязаны технологически и поставляют друг другу значительные объемы производимой продукции. В этой связи в рамках ТНК постоянно возникает задолженность одних дочерних компаний другим, которая способна погашаться при организации неттинга. В этом случае ускоряются расчеты, снижается банковская комиссия по платежам. Кроме того, удастся избежать риска неполучения платежа из-за возможного банкротства банков или сбоя в системе расчетов.

В организации расчетов между дочерними компаниями ТНК велика роль специального структурного подразделения головного офиса - центрального депозитария наличности. Он призван не только проводить взаиморасчеты, но и обеспечивать конвертацию валют.

В ряде стран, в основном с развивающимися рынками, проведение неттинга жестко регламентировано. Это значительно затрудняет осуществление таких операций и увеличивает расходы ТНК.

Наряду с управлением валютными рисками в краткосрочном периоде для корпораций имеет большое значение риск-менеджмент в среднесрочном периоде. В данный момент времени можно разработать стратегии в сфере маркетинга, направленные на учет курсовых соотношений. Дело в том, что ТНК реализуют продукцию в разных странах, получая местные валюты. Одни из этих валют могут

быть недооценены по отношению к паритету покупательной способности (ППС), другие - переоценены. ТНК выгодно продавать продукцию за валюту, переоцененную к ППС. В этом случае они получают дополнительную прибыль при обмене местной валюты на валюту, в которой выражаются показатели консолидированной отчетности. И наоборот, при обмене местной валюты с заниженным по отношению к ППС курсом на валюту отчетности показатели консолидированных балансов ухудшаются.

По выше указанным причинам так уже на уровне разработки стратегии маркетинга и планов реализации основное влияние должно уделяться увеличению реализации в странах с валютой, переоцененной к ППС. Вместе с тем ТНК учитывают при выработке среднесрочной стратегии долгосрочные цели развития бизнеса в конкретных странах и исходя из данных соображений стремятся проводить рекламные кампании в странах, перспективных с точки зрения роста продаж, несмотря на заниженность обменных курсов национальных валют к ППС.

Учет курсовых соотношений особенно важен при продвижении на рынок нового товара. Дополнительная прибыль, образуемая при реализации такого товара за местную валюту, переоцененную к ППС, позволяет быстрее окупить затраты на разработку и освоение нового продукта.

Продажи ТНК своей продукции в странах с переоцененной к ППС местной валютой позволяют проводить активную ценовую политику - снижать цены для увеличения контролируемой доли рынка (что возможно при стабильности издержек в стране производства этих изделий).

Общее правило состоит в том, чтобы продавать в страны с дорогой местной валютой. Это правило является «зеркальным отражением» известного положения: снижение курса национальной валюты стимулирует экспорт и сдерживает импорт.

Дороговизна местной валюты означает относительную дешевизну валюты, в которой ведется отчетность ТНК.

Напротив, удешевление местной валюты и, соответственно, удорожание валюты отчетности ТНК может предопределить изменение ценовой стратегии. При значительном снижении курса местной валюты ТНК окажется в ситуации, когда необходимо будет увеличить цену реализации, чтобы избежать потерь. В данном случае проявится другая известная закономерность: при падении курса местной валюты импортные цены возрастают.

Оценка возможных потерь компании при изменении обменных курсов валют является целью риск-менеджмента. Для оценки широко используются VAR-модели (value at risk). При использовании VAR-моделей ставится задача определить максимально возможный риск потерь в течение конкретного периода. Методика расчетов при использовании указанных моделей основывается на определении дисперсии значений валютных котировок. При этом предполагается, что распределение вероятностей является гауссовским. На основе VAR-модели определяется вероятность снижения курса конкретной валюты исходя из закономерности, выраженной в ее временном ряде. Таким образом, следует выделить следующие особенности риск-менеджмента в ТНК.

При управлении рисками транснациональные корпорации должны в полной мере учитывать специфику среды своей деятельности, в частности, динамичный и, в основном, нелинейный характер процессов, протекающих на мировом финансовом рынке. Так же особенностью риск-менеджмента ТНК составляет управление валютными рисками, способными воздействовать на эффективность конкретных сделок, консолидированную отчетность и рыночную стоимость корпорации.

3. Управление операционным риском

3.1. Принципы управления операционными рисками корпораций

Основные принципы управления рисками и операционные написаны в документах Базельского комитета по совершенствованию корпоративного управления : «Основы систем внутреннего контроля в кредитных организациях» (сентябрь 1998г.), «Повышение транспарентности банков» (сентябрь 1998г.), «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях» (сентябрь 1999г.), «Передовая практика управления и надзора за операционным риском» (февраль 2003г.).

Как Совет директоров в документе Базельского комитета рассматривается структура управления, состоящая из совета директоров и высшего звена управления.

Существенные отличия имеются в правовой и регулятивной системах различных стран относительно функций Совета директоров и высшего менеджмента. В некоторых странах в основные функции Совета директоров включаются контроль исполнительной власти (высшего менеджмента, генерального директора), который обеспечивает выполнение руководством стоящих перед компанией задач. В некоторых случаях он даже называется наблюдательным советом, что означает отсутствие исполнительных функций у совета. В некоторых странах совет более полномочен и позволяет определять планирование общей структуры руководства фирмой. Исходя из приведенных различий, термины "совет директоров" и "руководители высшего звена управления" используются в данной работе не для определения правовых рамок, а для обозначения двух уровней принятия решений в компании, так и высшее звено управления несут ответственность за создание корпоративной культуры, в которой приоритет отдается эффективному управлению операционным риском и приверженности надлежащим мерам оперативного контроля. Контроль над операционным риском лучше эффективен там, где корпоративная культура поощряет высокие стандарты нравственного поведения на всех уровнях организационной структуры. Совет директоров и высшее руководство должны способствовать созданию такой корпоративной культуры, которая устанавливает, словом и делом, атмосферу единства всего персонала в деятельности компании.

Принцип 1: Совет директоров должен знать об основных аспектах операционных рисков фирмы, как особой категории рисков, которой следует управлять, должен утверждать и периодически пересматривать подходы к управлению операционными рисками в компании (политику). Эта политика должна давать единое для компании определение операционного риска и устанавливать принципы его выявления

(идентификации), оценки, мониторинга, контроля (ограничения).

Принцип 2: Совет директоров должен обеспечить, чтобы подходы к управлению операционным риском подвергались эффективному и всестороннему внутреннему аудиту функционально независимыми, соответствующим образом подготовленными и компетентным сотрудниками. Подразделение внутреннего аудита не должно нести непосредственную ответственность за управление операционным риском.

Принцип 3: Исполнительное руководство должно отвечать за реализацию утвержденных подходов к управлению операционным риском. Эти подходы должны последовательно реализовываться во всей организации, сотрудники на всех ее уровнях должны понимать свои обязанности в отношении операционного риска. Исполнительное руководство обязано отвечать за разработку политик, процессов и процедур управления операционным риском в рамках всех существенных для компании продуктов, видов деятельности, процессов и систем. Политика управления рисками была разъяснена персоналу на всех уровнях, связанных с материальным ущербом.

Принцип 4: Корпорации необходимо выявлять (идентифицировать) и оценивать операционный риск, присущий существенным для них продуктам, видам деятельности, процессам и системам. Компании также должны обеспечивать надлежащую оценку операционного риска, присущего продуктам, видам деятельности, процессам и системам до начала их реализации и внедрения. Некоторые корпорации начали проводить количественную оценку подверженности операционному риску, используя различные подходы. Например, данные об исторически установленных потерях могут представить значимую информацию для оценки подверженности операционному риску и разработки политики снижения/контроля за риском. Эффективным способом правильного использования этой информации является установление системы постоянного отслеживания и регистрации частоты, величины и других параметров, характеризующих потери в конкретных эпизодах. В некоторых компаниях комбинируются данные о внутренних потерях с данными о внешних потерях, анализ последовательности событий (сценария) и факторы оценки риска. Уязвимым моментом, безусловно, является всё же довольно большая условность ретроспективной информации о потерях, и небольшая доля вероятности повторения события, связанного с потерями, с теми же параметрами проявления.

Принцип 5: В компании должен быть налажен процесс регулярного мониторинга структуры операционного риска и потенциальных убытков. Должна быть организована на постоянной основе система доведения информации до менеджмента высшего звена и совета директоров, способствующая упреждающим действиям по управлению операционным риском. В общем, совет директоров должен получать достаточную высококачественную информацию, позволяющую понять совокупную структуру операционного риска и сосредоточиться на материальной и стратегической сторонах бизнеса.

Принцип 6: Корпорации должны иметь политики, процессы и процедуры контроля и ограничения существенных операционных рисков. Следует также периодически

пересматривать стратегии ограничения и контроля риска и соответственно менять параметры операционного риска, используя подходящие стратегии и механизмы. Операционный риск может сильнее проявиться, когда вовлекаются в новые виды деятельности или разработку новых продуктов (в частности, где эта деятельность или продукты не сочетаются с основной стратегией бизнеса), вступают на незнакомые рынки и/или участвуют в бизнесе, который географически удален от головного офиса. Более того, во многих случаях, финансовые институты не обеспечивают, чтобы инфраструктура управления риском поспевала за ростом деловой активности.

Принцип 7: Корпорации должны иметь планы действия и обеспечения непрерывной деятельности при наступлении непредвиденных обстоятельств, с тем чтобы не прекращать работу и ограничивать убытки. В качестве одного из методов реализации данного принципа может применяться построение в катастрофоустойчивого центра обработки данных. Особое внимание следует уделять способности восстанавливать электронные и физические записи, которые необходимы для возобновления бизнеса.

Периодически компании должны перепроверять свои планы восстановления и непрерывности бизнеса. Тем самым они сочетались с текущими операциями и стратегией бизнеса. И даже нужно эти планы периодически проверять, убеждаясь о способности выполнять планы при неблагоприятных обстоятельствах, связанным с серьезным нарушением бизнеса. По результатам опроса, проведенного компанией Eagle Rock Alliance более 40% компаний прекращают свое существование при 72- часовом простое ИТ-сервисов.

Принцип 8. Надзорные органы обязаны требовать, чтобы все компании независимо от размера применяли эффективные подходы к выявлению, оценке, мониторингу и контролю (ограничению) существенных операционных рисков.

Принцип 9. Надзорные органы должны осуществлять прямо или косвенно независимую оценку политик, процедур и практики предприятия, связанных с операционными рисками. Надзорные органы должны иметь механизмы, позволяющие им отслеживать изменения в управлении рисками в компаниях.

Принцип 10. ТНК должны публиковать достаточную информацию, с тем, чтобы дать возможность участникам рынка оценить их подход к управлению операционным риском.

Большинство компаний стремятся сделать управление рисками вспомогательной функцией. Наиболее распространенными видами деятельности подразделения по управлению рисками являются идентификация и ранжирование рисков. Менее распространено комплексное управление рисками, например разработка стратегии предприятия с учетом соотношения риск -- прибыль.

3.2 Процесс управление рисками

Процесс управления рисками включает [9] : - предвидение рисков; - определение их вероятных размеров и последствий; - разработку и реализацию мероприятий по предотвращению или минимизации связанных с риском потерь. Управление рисками сегодня - один из динамично развивающихся видов профессиональной

деятельности. Управление рисками требует много знаний в области теории организационной деятельности, анализа хозяйственной деятельности предприятия и т.д. Деятельность предприятия в этой области направлена на защиту от действий рисков, угрожающих ее прибыльности, и способствует решению основной задачи предпринимательства: в зависимости от ситуации выбрать из нескольких проектов оптимальный, учитывая при этом, что чем прибыльнее проект/решение, тем выше степень риска для ТНК. Качественное управление риском повышает шансы финансово-кредитного учреждения добиться успеха в долгосрочной перспективе и уменьшает опасность ухудшения ее финансового положения. В силу того, что в рыночной экономике хозяйственные риски неизбежны, первое правило в управлении риском гласит: «не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно низкого уровня».[15] Политика риска - это совокупность мероприятий, имеющих целью снизить опасность ошибки уже в момент принятия решения и сократить возможные негативные последствия такого решения на других стадиях функционирования компании. Процесс управления рисками включает следующие стадии: 1) выявление предполагаемого риска; 2) оценку риска; 3) выбор метода управления риском; 4) применение выбранных методов; 5) оценку результатов. Знать о возможном наступлении риска менеджеру необходимо, но не достаточно. Важно установить, как влияет на результаты деятельности конкретный вид риска и каковы его последствия. При этом сначала следует оценить вероятность того, что некоторое событие действительно произойдет, а затем сделать вывод о том, как оно повлияет на экономическое положение фирмы. Риск может повлиять различными способами: от сложного вероятностного анализа в моделях исследования операций до чисто интуитивных догадок. В настоящее время в Российском управлении рисками обычно опираются на интуицию, чей-то авторитет на предыдущий опыт. Лишь незначительный процент руководителей способен оценить риск с применением математических методов. Наибольших успехов достигает тот, кто может одновременно просчитать или интуитивно определить степень риска, и, несмотря на возможность неудачи, пойти на риск. Оценивая риск, который в состоянии принять на себя менеджер прежде всего исходит из профиля ее деятельности, из наличия необходимых ресурсов для реализации программы финансирования возможных последствий риска, стремится учесть отношение к риску партнеров по бизнесу и построить свои действия так, чтобы наилучшим образом способствовать реализации основной цели компании. Степень допустимого риска определяется с учетом таких параметров. Как размер основных фондов, объем инвестиций, уровень эффективности вложения денежных средств и др. Чем большим капиталом обладает, тем оно менее чувствительно к риску и тем смелее может принимать решение в рискованных ситуациях. Комплексный подход к управлению риском позволяет руководству эффективнее использовать ресурсы и распределять ответственность, улучшать результаты работы и обеспечивать ее безопасность от действия риска. Для менеджера очень важно разработать стратегию управления операционным риском, для чего необходимо дать конкретные ответы на следующие вопросы: - какие именно виды специфических рисков он обязан учитывать в своей

деятельности; - какие способы и инструменты позволяют управлять этими рисками; - какой объем операционного риска может взять на себя (приемлемая сумма убытка, которая может быть погашена из собственных средств). Однако только формулирования стратегии для управления операционным риском недостаточно, нужно еще иметь механизм ее реализации - систему управления специфическими, в том числе операционными рисками, что в свою очередь предполагает: - создание эффективной системы оценки и контроля принимаемых решений; - выделение специального подразделения (работника), которому будет поручено управление рисками; - выделение средств и формирование специальных резервов для страхования рисков, покрытия убытков и потерь. Очень часто использует трехэтапный подход к управлению рисками: Первый этап - определение типов риска, с которыми сталкивается финансово-кредитная организация. В первую очередь управляющий рисками идентифицирует тип потенциальных рисков для своей компании. Второй этап - измерение потенциального влияния идентифицированных рисков. Некоторые риски настолько малы, что они не ощутимы, в то время как другие имеют губительное значение для потенциала фирмы. Полезно различать риски по потенциальному значению и затем сфокусировать ресурсы по управлению рисками на наиболее серьезных направлениях. Третий этап - решение вопроса, как следует минимизировать каждый релевантный риск. В большинстве ситуаций обнаруженный риск можно минимизировать, используя один или несколько из следующих приемов: 1) Перевод риска на страховую компанию. 2) Перевод фактора, порождающего данный риск на третью сторону. 3) Снижение вероятности наступления неблагоприятных событий. 4) Снижение величины потерь, связанных с неблагоприятными событиями. 5) Абсолютный запрет на деятельность, которая порождает риск. Методология управления риска предполагает определение общих подходов: выявление причин возникновения рисков в экономике вообще и специфических причин возникновения рисков в частности; описание видов рисков, создание их классификации; исследование соотношения неопределенности и риска; оценка степени риска и др. Процесс управления операционным риском, как основным в рассматриваемой теме заключается в следующем: контроль и анализ финансовых потерь, определение источника их возникновения, проверка непосредственного соотношения с операционным риском (т.е. выявление источника возникновения в сферах организационной работы, либо не квалифицированность или другой негатив исходящий от сотрудника, возможно ошибка связанная с человеческим фактором ведет к ошибочной политике всего банка, что в следствии приводит к финансовым потерями, упущенной выгоде, и глобальному кризису, вплоть до банкротства и т.п.)

Для организации риск-менеджмента во нестабильной среде и не обладая всей полнотой информации о контрагентах, в корпорациях вынуждены принимать риск в повседневной деятельности. При этом они используют возможность уменьшить основную часть несистемного риска. Но в данном случае компании не всегда делают это, так как риск связан с доходом и вполне допустим при наличии достаточных компенсаций. В исследовании риска нужно разграничить основные направления --

распознавание и оценка уровня риска и принятие решений в области риска [12]. Риски операционной среды ТНК принимает на себя как регулируемая фирма, являющаяся ключевым звеном платежной системы. Они объединяют в себе те риски, которые стоят на страже интересов компании, но посредством которых осуществляется контроль, а также генерируемые средой деятельности корпорации. Законодательный риск возникает в связи с изменением законодательства, касающегося деятельности компании. Правовые и нормативные риски заключаются в том, что некоторые правила могут поставить компанию в невыгодное положение по отношению к конкурентам, а также в постоянно существующей угрозе возникновения новых правил, неблагоприятных для нее. Риски конкуренции обусловлены тем, что продукты и услуги предоставляют финансовые и нефинансовые фирмы, являющиеся как резидентами, так и нерезидентами, образуя три слоя конкуренции. Экономические риски связаны с национальными и региональными экономическими факторами, способными существенно повлиять на деятельность. Страховой риск является более серьезным, так как это многофакторное явление, характеризующееся тесным переплетением множества финансово-экономических и социально-политических переменных. Это связано с тем, что, во-первых, правительство страны может запретить выплату задолженности или ограничить платежи из-за дефицита иностранной валюты или политических причин, а, во-вторых, держатели требований к иностранным заемщикам подвергаются большему риску невозврата в случае банкротства контрагента, чем инвесторы отечественных должников, имеющих возможность обратиться в суд по делам о банкротстве. Риски управления включают в себя риск мошенничества со стороны персонала, риск неэффективной организации, риск неспособности руководства принимать твердые целесообразные решения, а также риск того, что корпоративная система вознаграждений не обеспечивает соответствующего стимула. Риски, связанные с поставкой финансовых услуг, возникают в процессе предоставления банковских услуг и продуктов и подразделяются на технологический, операционный, стратегический риски и риск внедрения новой продукции. Технологический риск возникает в каждом случае, когда имеющаяся система предоставления услуг становится менее эффективной, чем вновь созданная. Технологический риск возникает, когда инвестиции в технологию не приводят к ожидаемому снижению издержек от экономии масштаба или границ. Отрицательный эффект масштаба, например, есть следствие избыточной (неиспользуемой) мощности, излишней технологии, и/или неэффективной бюрократической организации предприятия, ведущей к замедлению его роста. Технологический риск для банка чреват потерей конкурентоспособности, в долгосрочной перспективе, банкротством. И, наоборот, выгоды от инвестиций в технологию могут обеспечить значительные преимущества перед конкурентами, а также предоставить возможности для создания и внедрения новых банковских продуктов и услуг. Операционный риск, иногда называемый риском бремени, состоит в способности банка предоставлять финансовые услуги прибыльным способом. То есть, как способность предоставлять услуги, так и способность контролировать расходы,

связанные с предоставлением этих услуг, в равной степени являются важными элементами. Операционный риск частично относится к технологическому риску и может являться результатом неправильного срабатывания технологии или поломки систем поддержки операционного отдела. Риск по внедрению новых финансовых инструментов обусловлен тем, что связан с предложением новых видов продуктов и услуг. Аналогичные проблемы рождаются в том случае, если спрос на новые виды услуг меньше ожидаемого, затраты выше ожидаемых, а действия руководства на новом рынке не слишком продуманы. Стратегический риск отражает способность выбирать географические и продуктовые сегменты, предположительно прибыльные для корпорации в будущем, с учетом комплексного анализа будущей операционной среды [17].