

МАГИСТРАТУРА



Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации

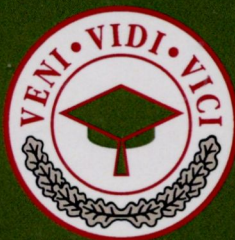
*В.И. Авдийский, В.М. Безденежных,
А.В. Дадалко, В.В. Земсков, Н.Г. Синявский*

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ
СУБЪЕКТОВ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



Электронно-
Библиотечная
Система
znanium.com



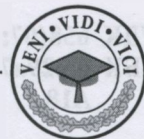
Уважаемый читатель!

Вы держите в руках книгу,
дополнительные материалы которой
доступны Вам **БЕСПЛАТНО**
в Интернете на www.znanium.com

Специального программного
обеспечения не требуется

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ – МАГИСТРАТУРА

серия основана в 1996 г.



Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации

В. И. АВДИЙСКИЙ
В. М. БЕЗДЕНЕЖНЫХ
А. В. ДАДАЛКО
В. В. ЗЕМСКОВ
Н. Г. СИНЯВСКИЙ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Рекомендовано
Учебно-методическим объединением по образованию
в области финансов, учета и мировой экономики
в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»
(профиль – «Управление рисками, страхование и экономическая безопасность»)*

**Электронно-
Библиотечная
Система
znanium.com**

Москва
ИНФРА-М
2017

УДК 658(075.8)
ББК 65.29я73

А18

ФЗ № 4Э6-ФЗ	Издание не подлежит маркировке в соответствии с п. 1 ч. 4 ст. 11
----------------	---

Авторы:

Авдийский Владимир Иванович, доктор юридических наук, профессор;
Безденежных Вячеслав Михайлович, доктор экономических наук, профессор;
Дадалко Александр Васильевич, кандидат экономических наук;
Земсков Владимир Васильевич, доктор экономических наук;
Синявский Николай Григорьевич, доктор экономических наук

Рецензенты:

Кандыбович Сергей Львович, доктор психологических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, член-корреспондент Российской академии образования, четырежды лауреат премий Правительства РФ;
Князев Станислав Никифорович, доктор юридических наук, профессор, ректор Международного университета «МИТСО», генерал-майор КГБ РФ в отставке;
Шумаев Виталий Андреевич, доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН, профессор Московского государственного университета путей сообщения

Авдийский В.И.

А18 Проектирование систем управления рисками хозяйствующих субъектов : учеб. пособие / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных, А.В. Дадалко, В.В. Земсков, Н.Г. Синявский. — М.: ИНФРА-М, 2017. - 203 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Высшее образование: Магистратура). — www.dx.doi.org/10.12737/23556.

ISBN 978-5-16-012236-6 (print)

ISBN 978-5-16-105103-0 (online)


Учебное пособие подготовлено по программе одноименного курса. Посвящено теоретическим основам проектирования систем управления рисками как составной части системы управления предприятием. Вопросы проектирования систем управления рисками рассматриваются с позиций системного анализа, теории проектирования систем управления, методологии анализа рисков. Раскрываются практические проблемы проектирования систем управления рисками хозяйствующих субъектов, понятие и параметры системы, теоретические основы проектирования систем управления рисками.

Соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования последнего поколения.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям. Представляет интерес для специалистов в области управления рисками.

УДК 658(075.8)

ББК 65.29я73

Материалы, отмеченные знаком , доступны в электронно-библиотечной системе [znanium \(www.znanium.com\)](http://www.znanium.com)

ISBN 978-5-16-012236-6 (print)

ISBN 978-5-16-105103-0 (online)

© Авдийский В.И., Безденежных В.М.,

Дадалко А.В., Земсков В.В., Синявский Н.Г., 2017

Введение

Сегодня уже ни у кого не возникает сомнений в необходимости управления рисками хозяйствующих субъектов. Более того, в последнее время возросла потребность многих предприятий в создании системы риск-менеджмента, в проектировании системы управления рисками.

Для каждой организации всегда актуальна задача построения системы управления рисками именно для нее, с учетом ее особенностей. Однако нужно иметь в виду следующее. Бизнес невозможен без риска. Но стремление к прибыли может приводить к чрезмерному риску, от которого могут страдать не только руководители компаний, но и акционеры, сотрудники, контрагенты. Это требует регламентации организации системы управления рисками, которая выражается в стандартизации такой работы в централизованной, на основе стандартов, формализации требований к системе управления рисками в виде законодательных актов, указаний и рекомендаций управляющих государственных структур. Ведущую роль в регламентации деятельности по управлению рисками играют регуляторы финансовых институтов. Для России такая деятельность особенно важна, поскольку отечественный финансовый рынок с начала экономических преобразований развивался стихийно и его необходимо приводить в цивилизованные рамки.

При этом, поскольку существует множество путей достижения целей управления рисками, невозможно объединить все направления в единый документ. Поэтому развитие стандартизации риск-менеджмента осуществляется сначала не в направлении создания жестких нормативов, а в большей степени в направлении достижения согласия по вопросам терминологии, практики, организационной структуры, цели управления рисками. Затем уже по мере изучения проблемы требования становятся более конкретными.

Так, ЦБ РФ приступил к реализации новых полномочий по детальному контролю не только за кредитными, но и за прочими рисками банков и банковских групп. Теперь он дает не рекомендации, а указания, и, проверив их исполнение, может потребовать исправления ситуации, поставив очень жесткие сроки. На адаптацию у крупных игроков уходит полтора года, у остальных — два с половиной года. От банков сегодня требуется разработка комплекса внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК) для принимаемых банком и группой рисков, методологии выявления

и оценки этих рисков, создания службы управления ими. Нечто похожее существует с 2011 г. для российских банков на уровне рекомендаций ЦБ для крупнейших игроков. Теперь эти подходы обязательны для выполнения. Такая схема соответствует Базелю II. Она рекомендует банкам иметь процедуры оценки и контроля за всеми видами рисков, а регуляторам — оценивать адекватность этих процедур. Ранее права издать соответствующий нормативный акт у ЦБ не было, оно появилось благодаря недавним поправкам к законодательству. На расширении сферы контроля за банковскими рисками ЦБ настаивает еще с начала 2010-х гг. Сейчас в нормативных актах ЦБ подробно и жестко регламентирована в основном лишь процедура оценки кредитного риска. Согласно проекту указания ЦБ, банки должны выработать лимиты по всем значимым рискам, в том числе в разбивке по операциям, структурным подразделениям, а для групп — включая их небанковских участников. Необходимо также определить текущую потребность в капитале, распределение капитала по видам рисков и направлениям деятельности, и главное — все это постоянно контролировать. Реализовать изменения системно значимые игроки должны были к 2016 г., остальные банки — к 2017 г.

Сейчас управление рисками в каждом банке реализуется по-разному, и, по словам участников рынка, во многом зависит от позиции акционеров. Системообразующим банковским группам достаточно просто выполнить новые требования.

Однако банки, не входящие в этот круг, могут столкнуться с трудностями. Трудности эти во многом связаны с имевшейся недооценкой необходимости управления рисками. Реальное же построение системы управления рисками может потребовать существенных затрат.

Еще одна причина возникновения трудностей в большинстве банков — отсутствие методического обеспечения для управления рисками. Дефицит на консалтинг в этой области также приведет к необходимости дополнительных затрат. При этом даже при наличии необходимого методического обеспечения банкам потребуются серьезные базы данных, создание и поддержание которых может оказаться недешевым и требующим, кроме того, больших временных затрат.

Необходимость создания, с одной стороны, систем управления рисками в самых различных организациях, предполагающее большое разнообразие таких систем, и стандартизации такой деятельности, вытекающая из стремления обезопасить как сами организации, так и их окружение от чрезмерного риска, распространения методологии проектирования систем управления рисками обусловила содержание

предмета настоящего учебного пособия, которым являются методы и инструменты проектирования систем управления рисками, формы их организации, процессы адаптации стандартов управления рисками при разработке систем управления.

В настоящее время использование систем управления рисками и экономической безопасностью хозяйствующих субъектов имеет обширную методологическую основу. Хорошо изучены вопросы исторического развития представлений о риске от Луки Паччоли с его задачей о выигрыше в незаконченной игре до Даниила Бернулли и до ученых эпохи глобальных переделов. Огромный вклад в развитие теории рисков внесли российские и советские ученые Пафнутий Львович Чебышев, Андрей Андреевич Марков, Александр Михайлович Ляпунов, Андрей Николаевич Колмогоров и др. С 1980-х гг. в развитых странах проводилась большая работа по практической реализации методологии управления рисками, выражавшаяся в разработке стандартов. Эта работа продолжается и сегодня, что объясняется постоянным изменением контекста бизнеса. В России стандартизация в области управления рисками начала развиваться в середине 2000-х гг. В течение последних лет разработано несколько стандартов и работа далеко не закончена.

Проектирование систем состоит в определении элементов, принадлежащих системе, связей внутри системы и системы с внешним миром. Все это должно быть направлено на достижение установленной цели. При этом разработка проекта предполагает определение того, что именно должна делать система для достижения заданной цели, какую функцию она должна выполнять, какие процессы должны быть связаны с системой. Функции системы и процессы, с ней связанные, должны проецироваться на ее элементы.

Некоторые элементы и связи могут существовать объективно, а некоторые мы создаем вновь. В любом случае при создании системы нужно описать все существенные элементы и связи.

Важная особенность организационных систем, образуемых людьми, состоит в том, что такие системы сложно формализуются. Каждый элемент такой системы имеет собственные цели, а не только отражение целей всей системы. То есть в таких системах приходится исследовать не только декомпозицию основных целевых установок, но и интеграцию частных целей в суммарную целевую совокупность.

Кроме того, при построении таких систем сложно использовать чужой опыт системного проектирования, поскольку каждый коллектив имеет свои особенности, не говоря уже о различиях ментальности в разных странах.

Если мы говорим о системе управления в более или менее сложных организационных системах, то сразу сталкиваемся с необходимостью иерархических построений системы управления и рационального распределения прав и обязанностей внутри системы, поскольку сама иерархия для сложных структур содержит проблему, заключающуюся в том, что сосредоточение на верхних уровнях иерархии прав и на нижних — обязанностей приводит к опасности системного кризиса.

В любой системе управления выделяют элемент, задающий алгоритм управления, элемент, формирующий управление, и управляемый объект. Эти элементы необходимо связать между собой и определить характер взаимодействия их с внешней средой.

Проектирование систем управления рисками (СУР) хозяйствующих субъектов имеет свои особенности. Эта система является частью всей системы управления предприятием и должна работать для решения тех же задач, которые стоят перед большой системой управления. Главной целью работы всех структур, входящих в состав предприятия, является стремление повысить стоимость бизнеса. Однако на практике СУР, как правило, прямо не воздействует не только на стоимость компании, но и на ее элементы, например, такие как составляющие затрат и выручки. Кроме того, мы не можем непрерывно измерять состояние экономики предприятия, но должны управлять рисками непрерывно. Это требует выявления тех процессов, на которые система управления рисками может воздействовать непосредственно и которые в свою очередь влияют на главные характеристики предприятия. Необходима оценка качества таких процессов с помощью соответствующих индикаторов. Кроме того, важна организация информационных потоков от управляющего элемента СУР к исполнительным органам, а также обратных потоков, генерируемых системой контроля. Проводимый периодически аудит может помочь в коррекции самого алгоритма управления СУР, выявить недостатки организации ее работы и исправить их.

Объективное отставание отечественного бизнеса в вопросах оптимизации управления хозяйствующими субъектами в конкурентной среде, в том числе и в вопросах разработки СУР, предполагает адаптированное использование зарубежного опыта, накопленного в этой области, зарубежных стандартов. Это заставляет включать в область возможных значений параметров СУР также набор лучших практик по разработке СУР, которые могут использоваться при проектировании как аналоги. Однако проектирование СУР не сводится к простому копированию зарубежных стандартов в силу различий в спе-

цифике бизнеса, условиях работы, менталитете и т.д. Поэтому в такой работе необходимо использовать методологию системного и функционального анализа, теории формирования организационных систем и т.д.

Универсального алгоритма для создания систем управления не существует. Тем не менее, теория управления предполагает ведение деятельности в рамках ограничений по бюджету, срокам, рискам, ресурсам, содержанию проектов, качеству. Общая идея проектирования систем управления рисками состоит в том, чтобы разработать, сформировать и внедрить управленческие механизмы, способные реорганизовать бизнес-процессы и в дальнейшем стимулировать процедуры рациональной самоорганизации, приводящие к образованию новых, эффективных организационно-экономических форм. Проектирование систем управления рисками предполагает разрешение противоречий различного характера и интегрированное знание общих закономерностей процесса проектирования, анализа и синтеза систем управления, теории анализа и оценки рисков. Именно изложению комплекса таких знаний посвящено данное учебное пособие.

Учебное пособие предназначено для формирования у студентов целостного представления о современных проблемах построения систем управления рисками, привития навыков эффективного использования соответствующего математического аппарата для их решения, освоения современных технологий и методов проектирования систем управления рисками.

Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины

№ п/п	Код	Компетенция
1	ОК-1	Владеет культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
2	ОК-5	Умеет использовать нормативные правовые документы в своей деятельности
3	ОК-6	Способен логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь
4	ОК-7	Готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе
5	ОК-9	Способен к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства

№ п/п	Код	Компетенция
6	ОК-11	Осознает социальную значимость своей будущей профессии, обладает высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности
7	ПКП-3	Способен классифицировать и оценивать риски, вырабатывать мероприятия по их снижению, оценивать эффективность использования принимаемых мер по управлению рисками и обеспечению эффективного, конкурентно устойчивого и экономически безопасного ведения бизнеса
8	ПКП-4	Способен составлять модели реализации стратегии развития бизнеса в условиях неопределенности рынка и вырабатывать рекомендации по формированию системы проактивного управления рисками в целях обеспечения эффективного и экономически безопасного ведения бизнеса
9	ПКП-5	Способен выявлять причины и условия, способствующие возникновению факторов, оказывающих негативное влияние на экономическую стабильность, уровень конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и принимать меры по их локализации и устранению
10	ПКП-6	Владеет знаниями в области национальных, международных и отечественных стандартов управления рисками в деятельности хозяйствующих субъектов и способность реализовать их на практике
11	ПКП-8	Способен эффективно работать в среде специальных программных средств, применяемых в системах управления рисками хозяйствующих субъектов
12	ПКП-9	Умеет находить необходимую информацию в различных дисциплинах для решения системно взаимосвязанных или сложных проблем управления рисками, оценивать возможность альтернативных и комплексных решений и понимать роль профессионального анализа в их принятии и реализации

Изучение дисциплины «Проектирование систем управления рисками хозяйствующих субъектов» предполагает предварительное освоение таких дисциплин, как «Основы риск-менеджмента», «Методы системного исследования экономических процессов», «Риски хозяйствующих субъектов в реальном секторе экономики», «Теоре-

тические основы анализа рисков в деятельности хозяйствующих субъектов. Проектирование систем управления рисками», «Методология и практика обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов». В свою очередь, изучение дисциплины «Проектирование систем управления рисками хозяйствующих субъектов» может быть полезно для освоения дисциплин: «Разработка систем экономической безопасности хозяйствующих субъектов», «Инвестиционные риски в деятельности хозяйствующих субъектов», «Разработка стандартов экономической безопасности хозяйствующих субъектов».

В пособии раскрываются проблемы практического внедрения риск-менеджмента, основных понятий структуры и параметров систем, методологии использования инструментов системного анализа, анализа и синтеза систем, проектирования систем управления предприятием, принципов и методов анализа риска и принятия риск-решений, вопросов стандартизации управления рисками, организационно-методических вопросов структурирования систем управления рисками, оценки эффективности систем управления рисками для разработки систем управления рисками хозяйствующих субъектов, а также дается изложение механизмов проектирования систем управления рисками.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. ПРОБЛЕМЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ВНЕДРЕНИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	10
1.1. Системный риск-менеджмент как фактор и условие развития управления бизнесом.....	10
1.2. Проблемы управления бизнесом на основе риск-ориентированного подхода.....	20
<i>Вопросы для самопроверки</i>	31
<i>Библиографический список</i>	32
Глава 2. ПОНЯТИЕ СТРУКТУРЫ И ПАРАМЕТРОВ СИСТЕМЫ	33
2.1. Структура системы.....	33
2.2. Централизация и децентрализация.....	38
<i>Вопросы для самопроверки</i>	48
<i>Библиографический список</i>	49
Глава 3. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ В ПРОЕКТИРОВАНИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ	50
3.1. Понятие системного анализа.....	50
3.2. Структура системы управления и процедуры системного анализа, применяемые при проектировании системы управления—.....	56
<i>Вопросы для самопроверки</i>	64
<i>Библиографический список</i>	64
Глава 4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ	65
4.1. Теоретические основы управления.....	65
4.2. Принципы управления.....	68
4.3. Классификация систем управления.....	71
4.4. Устойчивость и качество систем управления.....	72
4.5. Моделирование систем управления.....	80
4.6. Организационно-экономические системы управления.....	84
<i>Вопросы для самопроверки</i>	90
<i>Библиографический список</i>	91
Глава 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	93
5.1. Системы управления предприятием.....	93
5.2. Особенности организационного проектирования.....	103
5.3. Проблемы построения систем управления, связанные с российским менталитетом.....	107
<i>Вопросы для самопроверки</i>	112
<i>Библиографический список</i>	113
Глава 6. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ АНАЛИЗА РИСКА И ПРИНЯТИЯ РИСК-РЕШЕНИЙ	114
6.1. Методы диагностики рисков организаций.....	114
6.2. Необходимость, сущность, основные этапы организации управления рисками.....	124

<i>Вопросы для самопроверки</i>	127
<i>Библиографический список</i>	130

Глава 7. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ 131

7.1. Стандарты построения системы управления рисками.....	131
7.2. Стандарты управления рисками COSO и FERMA.....	134
7.3. Организация управления риском в системе управления предприятием.....	143
7.4. Оценка эффективности управления рисками как основы обеспечения экономической безопасности.....	146
7.5. Организационная методическая структура системы управления рисками организации.	155
<i>Вопросы для самопроверки</i>	169
<i>Библиографический список</i>	171

Глава 8. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ 173

8.1. Элементы проектирования системы управления рисками как основы обеспечения экономической безопасности.....	173
8.2. Механизмы проектирования системы управления рисками.....	177
8.3. Этапы проектирования системы управления рисками как основы экономической безопасности.....	187
<i>Вопросы для самопроверки</i>	195
<i>Библиографический список</i>	196

Заключение 197

 **Приложения 200**

Приложение 1	
Основные элементы системы управления рисками кредитных организаций и капиталом.....	200-1
Приложение 2	
Об утверждении Требований к системе управления рисками и внутреннего контроля страховой группы Центрального Банка Республики Казахстан.....	200-15
Приложение 3	
Указание Банка России (отдельные главы).....	200-25
О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы (проект).....	200-25
Приложение к Указанию Банка России от 15 апреля 2015 года № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы».....	200-41
Приложение 4	
Опасность многоступенчатого управления.....	200-57