

Управление рисками производственных предприятий, выпускающих воздушные суда легкой авиации

Сегодня в западной науке управление рисками является сформировавшейся и активно развивающейся дисциплиной, а в практике многих зарубежных предприятий, работающих на международном рынке малой авиации, управление рисками уже стало одним из главных элементов в системе управления. В российских компаниях, разрабатывающих и изготавливающих воздушные суда легкой авиации, системы управления рисками находятся еще на начальном этапе своего развития.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ, РАБОТАЮЩИХ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ ЛЕГКОЙ АВИАЦИИ

Сегодня на международном рынке легкой авиации комплексные системы управления рисками, выстроенные в соответствии с современными научными концепциями, функционируют в основном в крупных и финансово стабильных международных компаниях, имеющих в своей продуктовой линейке, помимо летательных аппаратов легкой авиации, воздушные суда транспортной категории. Примерами таких компаний являются американский холдинг Textron, компания Bombardier Aerospace, бразильская авиастроительная компания Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica) и другие.

Основными чертами комплексных систем управления рисками, функционирующих в данных компаниях являются:

1. Соответствие современными стандартами и концепциям в области управления рисками

Например, в компании Textron Inc. система управления рисками выстроена на основе стандарта COSO ERM, при этом базой формирования системы риск-менеджмента стала система управления качеством, работающая в соответствии с концепцией «Шесть сигм»¹. Концепцией управления производством

А.В. Бадудина

УДК 658 : 629.735

ББК 65.29 : 39.53

Б-156

¹ Enterprise risk management models - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://f-investissements.com>, URL: <http://f-investissements.com/enterprise-risk-1f493-management-models>



«Шесть сигм» и концепция управления рисками ERM, имеют сходные черты такие как: управление по принципу «сверху-вниз», вовлечение всех уровней персонала, непрерывная работа по установлению устойчивого и предсказуемого протекания процессов, нацеленность на получение измеримых и регулируемых данных, позволяющих осуществлять грамотное стратегическое планирование. Такая общность позволила компании легко встроить систему управления рисками в общую систему управления предприятием.

В структуре управления рисками функционируют несколько подразделений отвечающих за анализ различных типов рисков, в зависимости от степени их возможного влияния на бизнес-процессы. Каждое из подразделений не только аккумулирует информацию об актуальных рисках, но и с определенной периодичностью генерирует отчеты по ней.

Рисунок 1

Структура управления рисками в корпорации TEXTRON



Источник: Enterprise risk management models, TEXTRON, (URL: <http://f-investissements.com/enterprise-risk-1f493-management-models>)

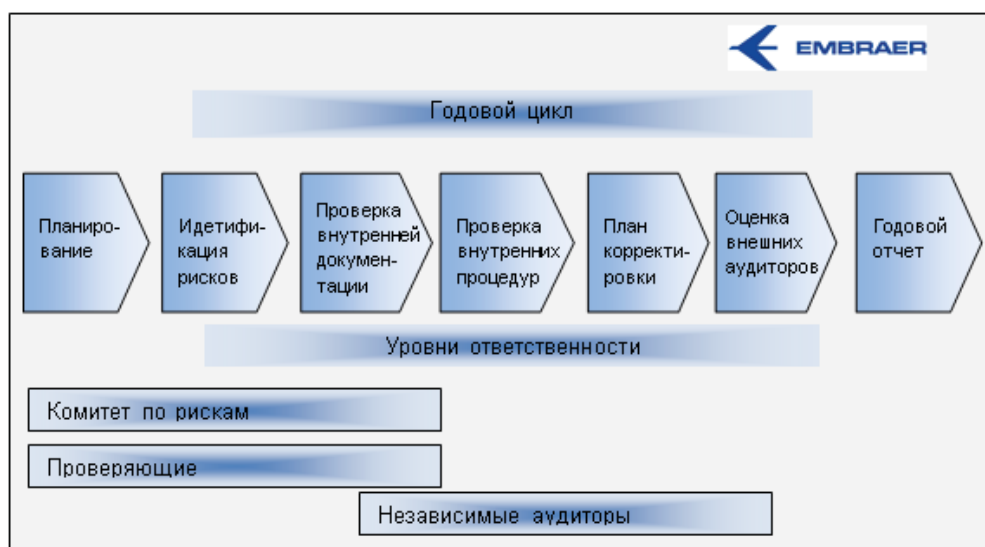
2. Включение риск-менеджмента в высший уровень управления

Международные компании не только включают менеджеров по управлению рисками в советы директоров, но и создают специальные комитеты с целью мониторинга и улучшения процессов управления рисками. Так, например, корпорации

Embraer функционирует Комитет по рискам (Audit and Risk Committee), который помогает в выявлении бизнес-рисков, усовершенствовании моделей управления рисками, формировании руководящих принципов и политики по управлению рисками и осуществляет проверку управленческой и бухгалтерской информации. Кроме того, Комитет по рискам рекомендует, компании для внешнего аудита, контролирует работу внешнего аудита и несет ответственность за принятие любых мер, необходимых для урегулирования ошибок и неточностей в отчетности, а также мер, обеспечивающих ее соответствие правовым и нормативным требованиям².

Рисунок 2

Годовой цикл работы Комитета по рискам компании Embraer



Источник: составлено автором на основе данных презентации Corporate Governance Embraer (URL: <http://www.slideshare.net/embraerri/2007-corporate-governance-embraer-day-2007>)

3. Активное использование ресурсов аутсорсинга

Международные корпорации, работающие на рынке легкой авиации, постоянно пользуются услугами консультационных и аудиторских фирм в области управления рисками, иногда полностью отдавая эту функцию управления на аутсорсинг.

² Годовой отчет корпорации Embraer за 2013 г. // Официальный сайт Embraer - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://www.embraer.com.br/Documents/RA13_Ing_Complete_version.pdf



Чаще всего корпорации привлекают аудиторские компании к формированию обзоров основных бизнес-рисков и составлению карт рисков, а также к аудиту их финансовой и управленческой отчетности и составлению перечней соответствующих процедур по обработке рисков и смягчению последствий от их реализации. Например, за вышеперечисленные активности в корпорации Embraer отвечают эксперты и специалисты KPMG Independent auditors, а в Bombardier Aerospace – аудиторы Ernst&Young.

4. Широкое применение и постоянная оптимизация программных инструментов

Уровень автоматизации в международных компаниях, выпускающих летательные аппараты малой авиации, достаточно высок, руководителям таких больших организаций, активы которых рассредоточены в разных странах, необходим эффективный инструмент представления актуальной объективной информации о состоянии организации и, в частности, о рисках, влияющих на ее деятельность, и принятых мерах по их обработке. Например, в компании Eurocopter Group, являющейся ведущим производителем вертолётов в мире, с 2006 года функционирует информационная система управления рисками - Active Risk (ARM). Данное информационное решение применяется во всех дочерних компаниях и офисах по всему миру, что позволяет менеджерам контролировать риски и управлять ими объективно, а всем сотрудникам компании принимать участие в процессах управления рисками. Система ARM полностью интегрирована с другими внутренними системами и бизнес-процессами, такими как, например, системы финансового учета и процесс финансового планирования³.

Корпорация Textron, использующая для автоматизации своих процессов по управлению рисками программные продукты ORACLE'S PRIMAVERA RISK ANALYSIS, для представления данных по идентификации и анализу рисков в своем подразделении Bell Helicopter выбрала информационный портал «Premier». Он позволяет всем авторизованным сотрудникам получить необходимую информацию по бизнес-рискам корпорации, а также упрощает процедуру обучения сотрудников, благодаря интегрированной функции «Справка», а также гарантирует защиту данных при помощи средств распределения прав доступа, автоматическому резервному копированию файлов и хранилищу данных⁴.

³ Eurocopter Case Study. Официальный сайт компании Active Risk - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.activerisk.com/eurocopter-case-study>

⁴ Case-study, Bell Helicopter Textron Transforms Business with Earned Value Management Approach // Сайт компании ORACLE - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.oracle.com/us/corporate/customers/customersearch/bell-helicopter-1-primavera-cs-2120696.html>

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ, РАБОТАЮЩИХ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ ЛЕГКОЙ АВИАЦИИ

Одним из главных препятствий внедрения систем управления рисками на большинстве российских производственных компаний, производящих продукцию для международного рынка легкой авиации, является позиция управляющих данными организациями, которые крайне неохотно выделяют ресурсы на модернизацию управленческих систем. Большие сроки окупаемости проектов в такой сфере бизнеса, как малая авиация, приводят к тому, что российские производственные компании вынуждены работать в условиях дефицита финансовых средств. А, следовательно, без дополнительного финансирования они не могут позволить себе больших вложений в развитие системы управления и, в частности, системы управления рисками. Как следствие, на большинстве российских производственных предприятий, выпускающих летательные аппараты малой авиации, риск-менеджмент как таковой отсутствует, его функции частично выполняет система управления качеством, целью которой является снижение только производственных рисков. Кроме того, несмотря на наукоемкость изучаемой отрасли, производители летательных аппаратов малой авиации практически не используют современные достижения в области автоматизации бизнес-процессов, ограничиваясь лишь бухгалтерскими программами компании, причинами данной тенденции являются как дефицит ресурсов, так и консерватизм управляющих.

Первыми проекты по внедрению систем управления рисками запустили крупные и финансово стабильные компании такие как, например, ОАО «Корпорация «Иркут», ЗАО «ГСС», холдинг ОАО «Вертолеты России», для которых производство воздушных судов малой авиации является лишь одним из направлений бизнеса.

Системы управления рисками, формируемые в этих компаниях, имеют сходные черты с системами управления рисками, функционирующими в международных организациях. Например, одной из основных целей совершенствования системы управления рисками в ОАО «Корпорация «Иркут» на 2013 год стал поэтапный переход к количественным методам оценки рисков. А холдинг ОАО «Вертолеты России» внедрил систему управления рисками в соответствии с международными стандартами: концепцией ERM, разработанной Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), и международным стандартом производителей авиакосмической промышленности AS/EN 9100. Система управления рисками данной компании охватывает все уровни управления:

□ Совет Директоров отвечает в т.ч. за рассмотрение существенных рисков и стратегий реагирования.

□ Комитет по аудиту Совета директоров отвечает за регулярное рассмотрение и выработку рекомендаций Совету директоров в части оценки эффективности процедур внутреннего контроля и управления рисками Холдинга и подготовки предложений по их совершенствованию.



□ Исполнительное Руководство Холдинга отвечает за управление существенными рисками Холдинга, текущий контроль и регулярный мониторинг функционирования системы управления рисками.

□ Подразделения и работники Холдинга отвечают за управление рисками.

□ Департамент внутреннего аудита отвечает за координацию внедрения системы управления рисками и последующую периодическую оценку эффективности деятельности по управлению рисками Холдинга⁵.

На корпоративном уровне ведется база рисков, которая содержит описание ключевых стратегических рисков Холдинга, их описание и владельцев, а также планы и процедуры, необходимые для управления данными рисками.

Однако различия между формируемыми в российских компаниях системами управления рисками и системами, функционирующими в международных компаниях достаточно велики. На данном этапе развития российских систем управления рисками представляется невозможным использование части методов, применяемых в международных компаниях, таких как, например, внедрение зарубежных программных продуктов по причинам, как их высокой стоимости, так и отсутствия адаптированных для России аналогов. Также представляется затруднительным активное привлечение внешних экспертов для управления рисками. Среди российских производственных компаний, выпускающих продукцию для рынка малой авиации, аудиторские услуги все еще не получили широкого распространения, что обусловлено их высокой стоимостью, негативным отношением российских управляющих к любым проверкам своей деятельности и, в некоторых случаях, наличием теневого оборота. Основные отличия между системами управления рисками в российских и международных производственных компаниях, работающих на международном рынке малой авиации, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика систем управления рисками в российских и международных компаниях, выпускающих воздушные суда малой авиации

| Российские производственные компании | Международные производственные компании |
|---|---|
| Начальный этап развития систем управления рисками | Развитые системы управления рисками, построенные на основе законодательных актов, стандартов и современных концепций (ERM, Six Sigma, (DFSS) methodology) |

⁵ Политика управления рисками Холдинга «Вертолеты России» 2013 г. // Официальный сайт компании - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.russianhelicopters.aero/>, С 2-3

| | |
|---|--|
| Риск менеджеры работают на позициях специалистов компании | Риск менеджеры входят в советы директоров |
| Низкий уровень привлечения внешних экспертов | Активное сотрудничество с мировыми аудиторскими компаниями |
| Точечный риск-менеджмент | Риск менеджмент включен в ежедневную активность компании всех подразделений компании |
| Ограниченный спектр подконтрольных рисков (чаще всего коммерческих, финансовых, производственных, политических и правовых рисков) | Широкий перечень подконтрольных рисков и их подробное описание рисков; внимание к взаимосвязям между рисками |
| Невысокий уровень применения программных средств; | Широкое применение и постоянная оптимизация программных инструментов; |
| Наиболее распространены более простые и классические методы управления рисками, например, методы экспертных оценок | Применение уникальных корпоративных инструментов риск менеджмента: риск радары, карты рисков и др. |
| Низкий уровень участия в научном развитии управления рисками, выраженное в основном только в нерегулярном участии специалистов в конференциях, посвященных управлению рисками в качестве слушателей | Участие в научном развитии управления рисками (участие в научных конференциях, предоставление внутренних данных для создания обучающих кейсов) |

Источник: составлено автором на основе данных годового отчета ОАО «Иркут» за 2013 г. (URL: http://www.irkut.com/upload/information_system_25/1/5/5/item_1554/information_items_property_2460.pdf); годового отчета ЗАО «ГСС» (URL: [http://corp.utair.ru/data/2014/07/03/1233082010/Годовой отчет за 2013 год.pdf](http://corp.utair.ru/data/2014/07/03/1233082010/Годовой%20отчет%20за%202013%20год.pdf)); Enterprise risk management models (URL: <http://f-investissements.com/enterprise-risk-1f493-management-models>)

Исходя из данных представленных в таблице 1, можно сделать вывод, что системы управления рисками, функционирующие в международных организациях, работающих на рынке малой авиации, имеют определенные элементы, которые необходимо и можно уже сегодня использовать для модернизации систем управления рисками в российских компаниях, выпускающих продукцию для данного рынка. Такими элементами являются:



□ Применение современных инструментов управления рисками на каждом этапе процесса управления рисками;

□ Например, SWOT-анализа на этапе установки контекста, опросов экспертов, мозгового штурма, метода Делфи, карточек Кроуфорда на этапе идентификации, метода «События — последствия», анализа сценариев, метода критических значений, анализа чувствительности, метода симуляции или метода Монте-Карло, Value at Risk, а также Short Fall на этапе анализа риска.

□ Включение риск-менеджеров в советы директоров;

□ Разработка и применение программных продуктов для оптимизации процессов по управлению рисками;

□ Однако следует учитывать, что использование информационных систем даст преимущества, только если до их внедрения в компании будут сформированы основные процессы по управлению рисками, выбраны методы управления ими и распределены зоны ответственности.

□ Контроль влияния факторов риска и взаимосвязей между рисками;

□ Повышения уровня участия в научных конференциях и семинарах, посвященных развитию управления рисками;

□ Расширение спектра применяемых, а также перечня подконтрольных рисков.

В большинстве российских компаний, работающих на международном рынке малой авиации, недостаточное внимание уделяется, например, анализу таких рисков, как: риски усиления конкуренции, риски контрактации, риски переговорного процесса, управленческие риски. В основном это связано с нехваткой информации о рынке и о состоянии самой компании. Для изменения описанной ситуации можно привлечь внешние ресурсы, например, приобрести существующие маркетинговые исследования, а также организовать внутренний аудит, направленный на оценку эффективности работы управленческого персонала.

В качестве итога, можно сказать, что системы управления рисками современных российских предприятий, выпускающих продукцию для международного рынка малой авиации, нуждаются в совершенствовании. Они должны быть сформированы в соответствии с современными стандартами и научными подходами в области управления рисками и быть эффективным управленческим инструментом, позволяющим классифицировать, анализировать, оценивать риски, влияющие на их деятельность компании, и выбирать оптимальные методы их обработки. Кроме того, наличие такого управленческого инструмента позволит российским компаниям сохранить свой имидж надежных и перспективных партнеров для российских и иностранных клиентов и инвесторов.

БИБЛИОГРАФИЯ:

Управления рисками организаций. Интегрированная модель, Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), (перевод компании Делойт и Института внутренних

аудиторов), - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://www.coso.org/documents/coso_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf

Mark A. Hofmann. Safety, loss prevention put Bombardier on track to success // Business Insurance. 01.05.2011. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.businessinsurance.com/article/20110501/ISSUE03/305019985> (Перевод мой – Бадулина А.В.)

Политика управления рисками Холдинга «Вертолеты России» 2013 г. // Официальный сайт компании, - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.russianhelicopters.aero/upload/iblock/c95/c95e0d272cb1e588c6568dcd2f95dbc2.pdf>

Годовой отчет ОАО «Иркут» за 2013 г. // Официальный сайт компании ОАО «Иркут», - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://www.irkut.com/upload/information_system_25/1/5/5/item_1554/information_items_property_2460.pdf

Годовой отчет ЗАО «ГСС» // Официальный сайт группы ЮТэйр, - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: [http://corp.utair.ru/data/2014/07/03/1233082010/Годовой отчет за 2013 год.pdf](http://corp.utair.ru/data/2014/07/03/1233082010/Годовой%20отчет%20за%202013%20год.pdf)

Годовой отчет корпорации Textron за 2013 г. // Официальный сайт Textron Inc, - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://www.textron.com/assets/resources/2013_AR/files/assets/basic-html/

Годовой отчет корпорации Embraer за 2013 г. // Официальный сайт Embraer - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://www.embraer.com.br/Documents/RA13_Ing_Complete_version.pdf

Годовой отчет корпорации Bombardier Aerospace за 2013 г. // Официальный сайт Bombardier Aerospace, - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://ir.bombardier.com/modules/misc/documents/92/80/23/19/14/Bombardier-FinancialReport-Fiscal-Year-2013-en.pdf>

Презентация Corporate Governance Embraer - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.slideshare.net/embraerri/2007-corporate-governance-embraer-day-2007>

Eurocopter Case Study. Официальный сайт компании Active Risk. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.activerisk.com/eurocopter-case-study/>

Enterprise risk management models - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://f-investissements.com>, URL: <http://f-investissements.com/enterprise-risk-1f493-management-models>

