

Методические подходы и практические приёмы операционного риск-менеджмента в телекоммуникационных компаниях¹

Ю.В. Шевцова

Характерной чертой последних десятилетий стал значительный рост интереса со стороны научных и деловых кругов к вопросам управления операционными рисками. Под операционным риском понимается риск потерь, связанных с неадекватными или неудачными внутренними процессами, системами и человеческими ошибками либо с внешними событиями. В данной статье рассматриваются методические основы идентификации, классификации и оценки операционного риска.

Ключевые слова: операционный риск, картографирование операционного риска, оценка операционного риска.

1. Введение

В арсенале традиционных средств управления организацией в последние десятилетия появился новый процесс, который позволяет ей эффективно существовать в условиях неопределённости и риска. Это – механизм целесообразного объединения всех ресурсов организации для предвидения, выявления и оценки неопределённости и управления всей динамично изменяющейся совокупностью рисков.

Являясь относительно молодой областью знаний, риск-менеджмент ещё не имеет общепринятых, концептуально полных, универсальных методических основ и практических подходов по его реализации. К тому же, в отношении степени сложности механизмов управления рисками, отрасли экономики находятся на разных ступенях развития. Наиболее продвинутый в данной области – финансовый сектор.

Однако в настоящее время наблюдается устойчивая тенденция переноса практики управления рисками в организации нефинансовой сферы. Так, ведущие телекоммуникационные компании мира, постоянно совершенствующие качество корпоративного управления, в последние годы стали уделять больше внимания вопросам учёта рисков, осуществив интеграцию системы комплексного управления рисками в корпоративную среду.

Следует отметить определённую общность телекоммуникационных компаний и финансовых организаций как части инфраструктуры макросреды. Поэтому разработанные банками и страховыми организациями принципы диагностики, классификации, оценки и управления рисками могут применяться и телекоммуникационными компаниями с тонкой подстройкой под уникальные особенности отрасли.

Российские компании телекоммуникационной отрасли приступили к разработке и реализации проектов по построению систем управления рисками лишь несколько лет назад. Наиболее успешный опыт в данной области – пилотный проект по созданию системы управления операционными рисками в ОАО «Сибирьтелеком» и ОАО «ЮТК».

¹ Работа выполнена под научным руководством д.т.н. В.С. Канева

Значительный рост интереса со стороны руководства российских телекоммуникационных компаний к вопросам управления рисками обусловлен рядом причин, важнейшие из которых следующие [2]:

– Ужесточение требований регуляторов рынка ценных бумаг в части эффективности системы контроля и управления рисками. Акции большинства крупных телекоммуникационных компаний России обращаются на международных фондовых площадках. В целях защиты прав инвесторов фондовые биржи выдвигают ряд требований к корпоративному управлению компаний, выходящих на листинг, которые в целом сводятся к внедрению и поддержанию функционирования надлежащей системы внутреннего контроля и внутреннего аудита. Помимо того, что наличие современной системы управления рисками является необходимым условием выхода на крупнейшие фондовые рынки, её развитие также существенно улучшает инвестиционную привлекательность компании, а следовательно, в долгосрочной перспективе повышает её капитализацию. Так, развитая система эффективной работы с рисками, высокая корпоративная культура, достаточная информационная прозрачность являются первостепенными факторами при выборе объекта инвестирования консервативными и умеренно-агрессивными инвесторами. Построение системы управления рисками также способствует улучшению финансовых показателей, повышению кредитных, инвестиционных рейтингов, репутации компании.

– Высокая рискованная температура на рынке предоставления услуг связи. Отрасль связи по своей природе является высоко инновационной и капиталоемкой с высоким темпом технологических качественных преобразований, с коротким жизненным циклом технологий, что вместе предопределяет высокую степень турбулентности рынка. Важной особенностью телекоммуникационного рынка является усиление степени неопределённости внешней среды. Как известно, телекоммуникационная отрасль развивается пропорционально-опережающими темпами относительно других отраслей экономики. Применение новых технологий позволяет строить быстрокупающиеся сети с меньшими капитальными вложениями, делая их более гибкими и мобильными, с точки зрения возможности дальнейшего развития. Это способствует усилению уровня конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг, порождает риск значительного морального износа технологических ресурсов, создавая угрозу технологического отставания компании. К тому же постоянно меняется отраслевая нормативно-правовая база. Так, в начале 2006 года вступили в силу новые нормативные акты, регулирующие отрасль связи, которые оказали принципиальное воздействие на модель функционирования российского телекоммуникационного рынка в целом.

Таким образом, крупнейшие телекоммуникационные компании России, обладая огромными масштабами деятельности, уникальными дорогостоящими активами, нуждаются в развитии культуры общения с рисками, имеющей современные адекватные методики управления.

2. Актуальность операционного риск-менеджмента на современном этапе

К проблеме выделения из всего многообразия проявлений рискованных событий однородных видовых групп существует несколько подходов, основанных на выделении тех или иных системообразующих факторов. Наиболее известной классификацией рисков является типология рисков финансовых институтов, предложенная в 1996 году компанией Coopers & Lybrand [8]. В соответствии с данной классификацией, главными угрозами благополучия финансового института являются:

- рыночные риски;
- кредитные риски;
- риски ликвидности;
- риски события;

– операционные риски.

Согласно решению Базельского комитета (Basel II, 2004 г.), *операционным риском* считается риск потерь, связанных с неадекватными или неудачными внутренними процессами, системами или человеческими ошибками, либо с внешними событиями [8].

Операционные риски, являясь по своей природе рисками внутренней среды, присущи всем организациям вне зависимости от их сферы деятельности и, в тоже время, в наибольшей степени (относительно других видов рисков) отражают отраслевую специфику объекта. Поэтому проявление отраслевых и индивидуальных особенностей организации возможно именно в отношении операционных рисков. Несмотря на множество исследований в области операционного риск-менеджмента, на современном этапе операционные риски являются наименее теоретически формализованной областью риск-менеджмента. Существенной проблемой внедрения процедур управления операционными рисками является отсутствие общепринятых моделей идентификации, управления и прогнозирования операционных потерь.

Основным носителем операционного риска является бизнес-процесс. Тенденция настоящего времени – расширение перечня выполняемых бизнес-процессов, направлений деятельности, появление принципиально новых бизнес-функций – определяет насущность создания системы управления операционными рисками.

Финансовые потери при реализации операционного риска могут быть не ниже, чем в случае реализации рисков другой природы. Так, по оценкам Analytics Research, основанным на результатах опроса в 2005 году 104 компаний-операторов во всём мире, их потери за счёт операционных рисков составляют 11,6 % от годового оборота [5].

Эффективное управление операционными рисками позволяет снизить затраты организации, выраженные как в форме убытков от их реализации, так и в форме затрат на устранение их последствий. Поэтому внедрение полноценной системы управления операционными рисками является перспективным проектом. Кроме того, случаи реализации операционных рисков могут выступать как факторы возникновения рисков других видов. Так, существует тесная взаимосвязь между проявлениями операционных рисков и рисками потери деловой репутации. Поэтому система управления операционными рисками – это, помимо прочего, предупредительная мера против возникновения других типов рисков.

Перечисленные выше причины определяют перспективность рассмотрения на рынке телекоммуникационных услуг вопросов идентификации, видового разнообразия, особенностей проявления, основ управления именно в отношении операционных рисков.

Целями настоящей работы являются:

- указание основных методических проблем операционного риск-менеджмента на современном этапе;
- уточнение методических основ и инструментальной среды по идентификации, классификации и оценке операционных рисков в контексте отраслевых особенностей телекоммуникационного сектора;
- рассмотрение приоритетных направлений исследований в области управления операционными рисками.

3. Методические основы выявления и оценки операционных рисков

Как и в большинстве методических аспектов риск-менеджмента, общепринятого формата управления рисками пока не разработано. Обобщённо, процесс управления рисками любой природы возникновения можно условно разделить на несколько функционально и по целям выделенных этапов:

- 1) идентификация и классификация рисков;
- 2) оценка (количественная и/или качественная) рисков;
- 3) разработка оптимального набора стратегий управления рисками;
- 4) мониторинг, прогнозирование рисков;
- 5) контроль функционирования процесса управления рисками.

Более глубокая научная проработка первых двух этапов процесса управления рисками видится рациональной и наиболее возможной, так как именно эти этапы чаще требуют внешнего консультирования и разработки определённых методик для их реализации. Остальные этапы процесса управления рисками имеют чисто практическую направленность и должны детально прорабатываться управляющей системой организации с учётом имеющихся ресурсных возможностей и корректироваться управленческой практикой.

3.1. Идентификация и классификация операционных рисков

Так как операционные риски – это риски, обусловленные неопределённостью состояния и функционирования внутренней среды, то не существует и не может существовать полностью универсальной модели их выявления. Индивидуальные (не только отраслевые) особенности каждого объекта обуславливают наличие категорий и типов операционных рисков, характерных только для этого объекта.

Поэтому оптимальный вариант детальной идентификации операционных рисков – это *процессный подход*, то есть комплексное описание всех бизнес-процессов компании, выделение узких мест как источников риска в каждом из них, построение причинно-следственных связей (байесовых схем) [8]. Это довольно масштабное исследование. Но можно использовать менее трудоёмкий *эконометрический подход*, то есть выявление операционных событий на основании анализа исторических данных о реализовавшихся неблагоприятных инцидентах операционного характера.

Категоризация операционных потерь является важным (для целей последующего анализа) элементом в процессе управления операционными рисками, поскольку различные категории операционных потерь предполагают принятие различных мер, направленных на их снижение.

Для формирования общих основ классификации операционных рисков «на первом уровне» консалтинговыми компаниями и регуляторами разработаны определённые рекомендации. Наиболее полной, из открыто опубликованных, является классификационная модель, предложенная Базельским комитетом [8]. Несмотря на то что данная модель подстроена под особенности банковской сферы, её логика выделения категорий операционных рисков может применяться для нефинансовых организаций, в том числе и для телекоммуникационной компании.

Согласно базельской классификации, операционные риски выделяются по источникам их возникновения (рис. 1).

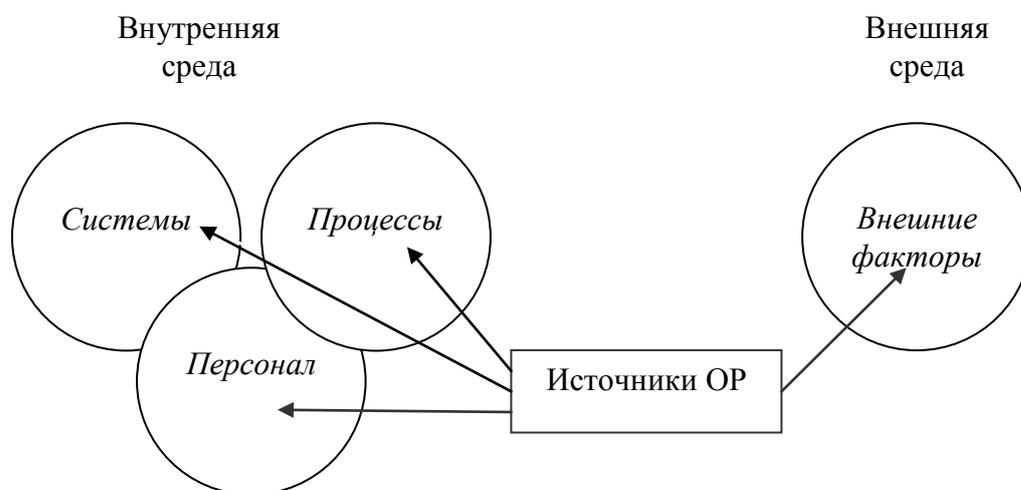


Рис. 1. Категоризация операционных рисков по базельской модели

Более детальная идентификация операционных рисков, в соответствии с особенностями конкретной организации, в рамках каждой из выделенных категорий риска должна проводиться на основании экспертных суждений. Выбор членов экспертной комиссии, как и при проведении любого экспертного опроса, необходимо основывать на степени объективности, осведомлённости, уровне квалификации и опыта эксперта. Разумно сделать вывод, что проведение подобного исследования, обладающего элементами новизны для экспертов, должно предваряться обучающим курсом, с целью пояснения механизма применения экспертных знаний в предлагаемой методике.

Следует отметить, что однозначное отнесение некоторых рисков событий к конкретным категориям риска «по источникам возникновения» невозможно вследствие сложности, многофакторности природы их возникновения. Поэтому на рис. 1 показаны области перекрытия внутренних источников операционных потерь. Так, например, источник рисков события «удаление, изменение общих информационных ресурсов» не может быть однозначно идентифицирован. Данный вид операционного рисков события возможен только при одновременном наличии узких мест (факторов риска) в таких категориях, как «Системы» (низкий уровень разграничения прав доступа) и «Персонал» (противоправные действия персонала по отношению к нематериальным активам). Наличие факторов риска только в одной из этих категорий не приведёт к реализации подобного рисков события. Поэтому при разработке классификационной модели операционных рисков, порождаемых внутренней средой, рисков события целесообразно определять в две (по группе источников) категории I уровня: «Системы – Персонал» и «Процессы – Персонал».

В результате будет получена универсальная двухуровневая классификационная модель, позволяющая идентифицировать операционные риски организации (рис. 2).

I уровень классификации

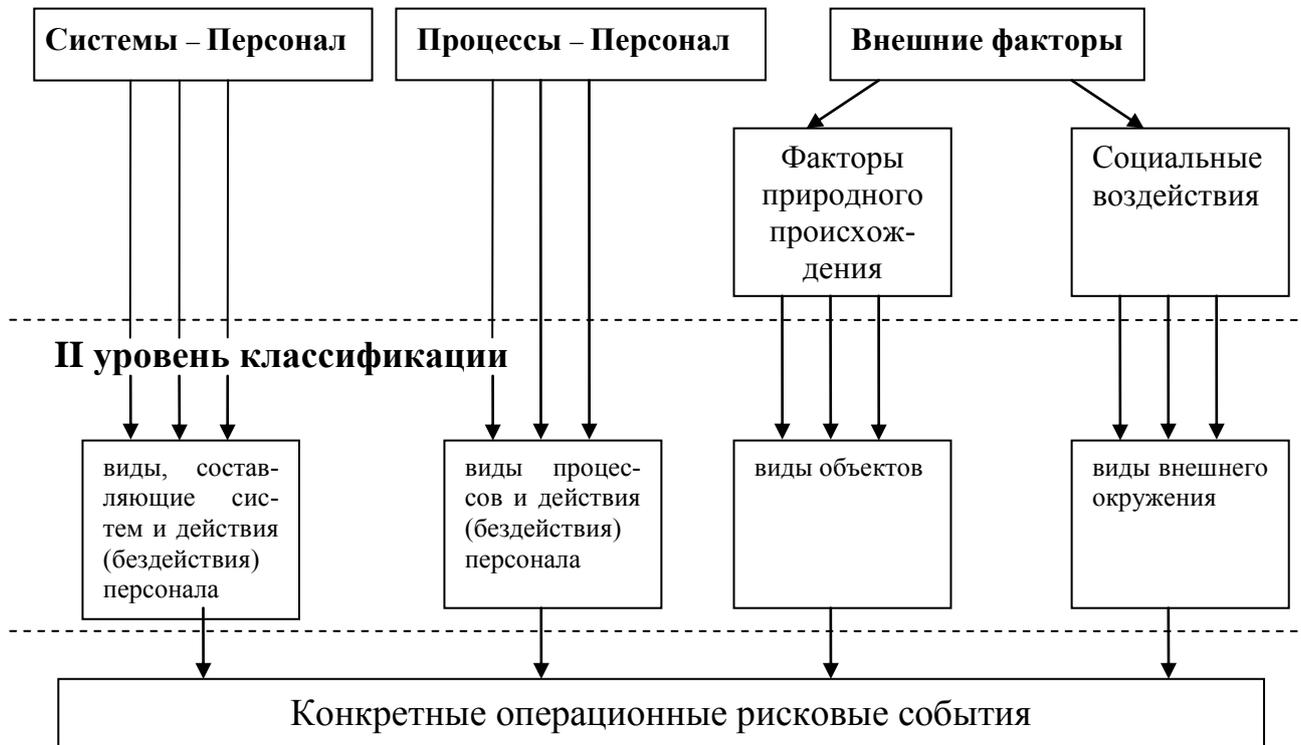


Рис. 2. Структура предлагаемой классификационной модели операционных рисков

Следует обратить внимание, что выявленный таким образом перечень рисков событий вряд ли охватит весь портфель операционных рисков организации. Но организации, особенно на первых этапах внедрения элементов риск-менеджмента в корпоративную среду, необходимо точно знать и контролировать наиболее значимые риски, которые могут повлиять на её способность достигать системообразующие цели.

Разработка полной классификационной модели операционных рисков возможна только в результате длительного итерационного процесса её совершенствования. Предлагаемый вариант классификации может служить основой для начала этой работы.

3.2. Качественная оценка операционных рисков

Широко распространённой и уже стандартно используемой в риск-менеджменте методологией оценки рисков является методология Value-at-Risk [8], однако её применение для оценки именно операционных рисков пока крайне ограничено. Это объясняется высокими требованиями, которые данная методология предъявляет к объёму исходных данных об операционных потерях, необходимых для построения эмпирической функции распределения потерь.

В условиях отсутствия достаточного объёма исторических данных, в качестве основного подхода к измерению операционных рисков целесообразно использовать картографирование операционных рисков на основании экспертных оценок [3, 4]. *Построение карт рисков* – это разнообразные способы описания рисков объекта, целью которых является оценка частоты и существенности последствий рисков событий определённого вида. Достоинство и основная ценность метода состоит в том, что он позволяет быстро и с точностью, зависящей от уровня квалификации экспертов, расположить риски по приоритетам. Ранжирование рисков необходимо для выработки управленческой реакции на риск, которая должна соответствовать степени важности риска. Риски высшего приоритета (т.е. находящиеся в левом верхнем углу карты рисков) должны быть взяты под особый контроль.

Как правило, для сбора исходной информации при картографировании рисков на основании экспертных оценок применяют разнообразные опросные листы. В ходе нашего исследования была разработана анкета, отвечающая целям операционного риск-менеджмента. Анкета представлена в табличном формате и состоит из двух информационных массивов: по строкам описаны возможные рисковые события, по столбцам представлены виды ценностей, находящихся под риском.

Под *рисковым событием* понимается любое идентифицируемое событие или действие на процессы или операции, следствием которых являются операционные потери [3]. Результатом реализации операционного рискового события является негативное воздействие на *ценности организации* – то есть на отдельные виды активов, расходов, доходов, качество процессов и операций, значение или состояние которых претерпевает негативное изменение под воздействием факторов операционного риска [3]. В качестве массива рисков событий целесообразно использовать перечень выявленных операционных рисков согласно разработанной классификационной модели. В качестве массива ценностей – модифицированный под особенности конкретного объекта (путём консультаций с экспертами) перечень экономических ценностей.

Выделение последствий реализации рискового события по видам ценностей позволяет более точно учесть все виды операционных потерь, которыми сопровождается реализация рискового события. Реализация одного рискового события может оказать негативное влияние на несколько ценностей. Например, для организации связи повреждение линейно-кабельных сооружений может привести, как минимум, к затратам на ремонт и восстановление работоспособного состояния сооружений, недополученным доходам вследствие простоя каналов и трактов, выплата штрафов операторам-арендаторам каналов. Кроме того, это имеет большую самостоятельную значимость, с точки зрения контроля и выработки решений по управлению операционными рисками, например, для расчёта размеров страхования.

Таблица 1. Примеры операционных потерь по видам ценностей для организации связи

Вид ценности под риском	Некоторые примеры операционных потерь
Производственные фонды	Затраты по ремонт и восстановление работы повреждённого участка сети; затраты на ремонт оборудования связи; затраты на восстановление потерянных данных и т.д.
Доходы	Недополученные доходы из-за простоев каналов и трактов, из-за воровства трафика, незаконной передачи трафика по сетям объекта и т.д.
Персонал	Затраты на замещение, поиск персонала и т.д.
Свобода от ответственности	Штрафы по предписаниям регулирующих и контролирующих органов; компенсации работникам; штрафы за нанесение экологического ущерба при строительстве сетей и т.д.

Для каждого сочетания рискового события и ценности при картографировании предусматривается расчёт *рисковой экспозиции*: то есть возможности реализации рискового события за определённый период (частота реализации)² и средней величины потерь на одно событие (формула 1)

$$Риск = f(P, L), \quad (1)$$

где P – возможность наступления рискового события (possibility);

L – средняя величина потерь на одно рисковое событие (lost).

В ходе опроса эксперты должны оценить ожидаемые с учётом практики прошлых лет характеристики рисковых экспозиций – среднюю величину потерь на одно рисковое событие и возможность его реализации.

Для формализации результатов опроса необходимо разработать шкалы субъективных оценок для каждой из характеристик. Естественно, что конкретные значения шкал определяются необходимым уровнем детализации информации, зависящим от целей исследования. Так, в качестве шкалы оценки возможности наступления рискового события можно применять шкалу из уже стандартно используемой консалтинговыми компаниями методики выявления критических рисков организации [6].

Таблица 2. Шкала оценки возможности наступления рискового события

	Значение	Условное обозначение
Очень высокая	раз в неделю и чаще	A1
	раз в полмесяца	A2
	раз в месяц	A3
	раз в квартал	A4
	раз в полгода	A5
Высокая	раз в год	A6
Средняя	раз в 3 года	A7
	раз в 5 лет	A8
Низкая	раз в 10 лет	A9
Очень низкая	реже, чем раз в 30 лет	A10

² Мы вынуждены каждый раз применять термин «возможность» вместо термина «вероятность» лишь потому, что не всегда в реальных ситуациях удастся проверить её (вероятность) на статистическую устойчивость [1]. Именно при наличии статистической устойчивости имеет смысл говорить о вероятностях и их исчислениях. Во всех остальных случаях, а их большинство, следует пользоваться категорией возможности-невозможности.

Шкала оценки по критерию существенности последствий наступления рискового события должна разрабатываться индивидуально, так как количественная интерпретация данной категории не может быть универсальна и должна учитывать особенности конкретного объекта: масштаб деятельности, величину активов, степень финансовой устойчивости и т.д.

Следует отметить, что стоимостная оценка операционных рисков в настоящее время является одной из самых сложных задач теоретического и практического риск-менеджмента, что связано с неоднозначной природой самого феномена операционного риска:

- реализация одного рискового события может оказать негативное влияние на несколько ценностей;
- реализация одного рискового события может приводить к потерям разных видов (прямым и косвенным);
- между возникновением потерь различных видов существуют сложные системные взаимосвязи;
- множество факторов влияет на величину потерь.

Поэтому для корректной оценки существенности последствий реализации операционного рискового события необходимо учитывать, что операционные риски могут приводить как к прямым, так и/или к косвенным потерям. *Прямые потери* – это прямой финансовый результат реализации операционного риска, например, снижение или потеря части стоимости активов, потери по компенсациям, потери по юридическим обязательствам, потери материальных активов, налоговые потери и др. *Косвенные потери* напрямую не выражаются в денежном эквиваленте, но влияют на финансовый результат посредством ухудшения репутации, оттока клиентов, снижения качества услуг, недополучения доходов, приостановки деятельности и др. Реализация некоторых видов операционных рисков событий не ведёт к прямым финансовым потерям. Однако, с точки зрения минимизации уровня операционного риска, фиксация случаев реализации операционного риска, которые не сопровождаются прямыми потерями, важна.

Вероятно, фиксация случаев реализации операционных рисков, приведших и не приведших к реальным финансовым потерям, не может производиться по единым правилам (по одной шкале), так как точное соотнесение количественных и качественных оценок между собой достаточно сложно. Поэтому целесообразно, при реализации методики экспертных оценок операционного риска, вести учёт в двух измерениях: количественном и качественном – с применением для каждого из них собственной шкалы оценок:

- для экспертной оценки финансовых последствий события – шкала оценки средней величины последствий на одно рисковое событие в денежном выражении;
- для оценки нефинансовых последствий события – балльные экспертные оценки величины последствий.

Также перспективной, с точки зрения стандартизации методики качественного измерения операционных рисков, видится разработка универсальной шкалы по каждому элементу рисковозной экспозиции с относительной интерпретацией её конкретных значений.

Подводя итоги, следует заключить, что предлагаемая таблица, по сути, является трёхмерной матрицей, где в каждой ячейке находятся оценочные характеристики определённого риска в отношении определённой ценности.

То есть каждая рисковозная экспозиция имеет три измерения:

- тип операционного риска;
- тип ценности под риском;
- оценочные характеристики: возможность и средняя величина потерь.

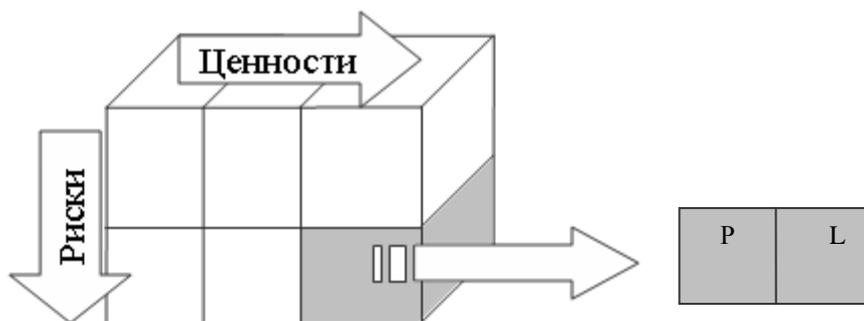


Рис. 3. Матрица оценки рисков экспозиций

Далее, на основании экспертных оценок характеристик рисков экспозиций следует построить карты операционных рисков объекта, то есть осуществить графическую интерпретацию полученных данных путём распределения каждого рискованного события по осям «Существенность» и «Возможность» в соответствии со значением его оценочных характеристик, и проанализировать материал в той плоскости, которая задаётся целью исследования.

4. Практическая реализация предложенной методики в Сибирском филиале ОАО «Ростелеком»

Обозначенные выше методические разработки нашли своё практическое применение в исследовании на тему «Идентификация актуального рискованного поля ОАО «Ростелеком» с последующей оценкой операционных рисков Сибирского филиала (СФ) ОАО «Ростелеком». Под *рискованном полем* понимается перечень рисков, с которыми сталкивается компания без указания их сравнительной силы [3].

На первом этапе практической части исследования при помощи разработанной классификационной модели операционных рисков (рис. 2) на основании авторских и привлечённых экспертных суждений было выявлено более 160 видов операционных рискованных событий, актуальных для СФ (рис. 4). В открытых литературных источниках отсутствуют примеры глубокой, ёмкой классификации операционных рисков телекоммуникационных компаний, поэтому определение видового разнообразия операционных рисков оператора дальнейшей связи повышает ценность полученных результатов.

Следующим этапом исследования стала качественная оценка характеристик операционных рискованных событий экспертами, ведущими менеджерами администрации СФ ОАО «Ростелеком», осуществляемая в матрице оценки операционных рисков (рис. 5). При этом исходная матрица оценки рисков была разделена на несколько блоков по службам и отделам СФ в объёме тех видов рискованных событий, учёт и ограниченный контроль над которыми могут быть осуществлены в рамках данных отделов и служб. Вследствие зависимости качества результатов от квалификации эксперта, важно, чтобы знания и опыт респондента были наиболее репрезентативны.

На основании экспертных оценок характеристик 110 рискованных экспозиций (по независящим от автора обстоятельствам в процессе исследования были оценены не все выявленные рискованные события) были построены карты операционных рисков СФ ОАО «Ростелеком»:

- по функциональным блокам (финансовая, техническая, коммерческая службы и т.д.);
- по источникам возникновения (Системы – Персонал, Процессы – Персонал, Действия природного происхождения, Социальные воздействия);
- общая карта операционных рисков СФ (рис. 6).

Анализ карт операционных рисков СФ ОАО «Ростелеком» позволил:

1. Выделить наиболее значимые операционные рисковые события СФ из перечня актуальных и наиболее критичные категории операционных рисков.
2. Определить среднюю величину операционных потерь СФ за определённый период (месяц, год и т.д.). Так, с помощью карты рисков, построенной с использованием количественных шкал, можно легко посчитать среднюю величину операционных потерь за определённый период путём суммирования всех произведений средней величины потерь от реализации одного рискового события на частоту его реализации за данный период (формула 2).

$$V_{OP} = \sum_{i=1}^n P_i \times L_i, \quad (2)$$

где V_{OP} – средняя величина операционных потерь за определённый период в денежных единицах;

P_i – частота реализации рискового события i -го вида за данный период;

L_i – средняя величина потерь на одно рисковое событие i -го вида в денежных единицах;

n – количество видов рисковых событий, реализовавшихся в данный период.

Следует, однако, отметить, что исчисленное таким образом значение средних потерь меньше реально присущего значения, так как разумно считать, что в ходе исследования оценен не весь потенциально возможный портфель операционных рисков СФ.

3. Анализ полученных графических материалов показал наличие некоторой статистической взаимосвязи между характеристиками рисковых событий: «возможность наступления» и «средняя величина потерь». Для проверки этого предположения использовался корреляционно-регрессионный анализ, который показал, что связь между данными характеристиками заметная. Синтезированная модель зависимости переменных оказалась робастной и рекомендуется для практических целей только после уточнения параметров регрессии по более обширному набору данных с соблюдением всех статистических норм репрезентативности [1].

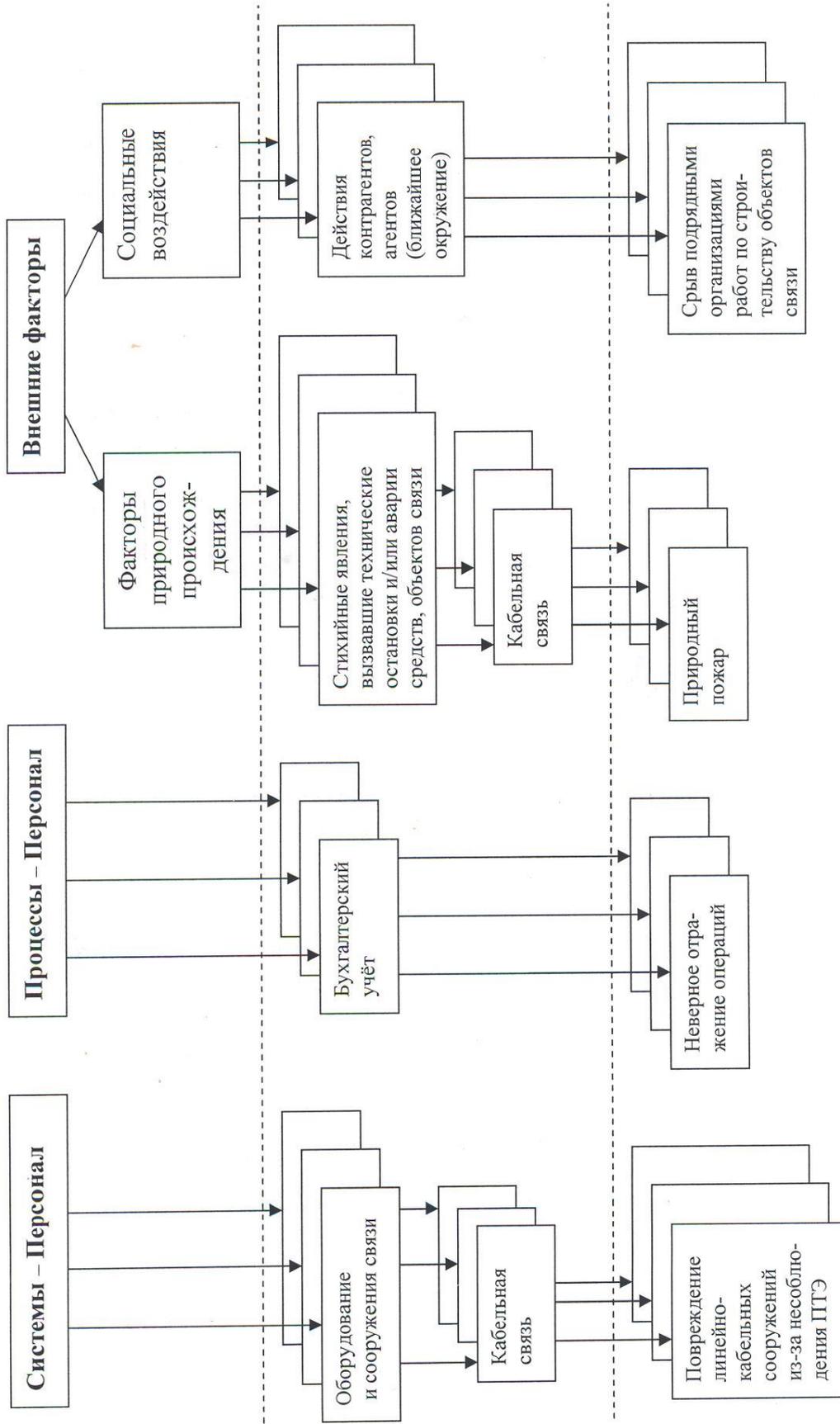


Рис. 4. Фрагмент классификационной модели операционных рисков СФ ОАО «Ростелеком»

Вид рискового события	Вид ценности под риском													
	Производственные фонды		Доходы		Персонал		Свобода от ответственности					Прочие		
							Регулирующие органы		Потребители, поставщики		Персонал			Третьи лица
	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L
Внутренняя среда														
1 Системы – Персонал (нарушение текущей деятельности в результате сбоя информационных и/или других систем, а также непреднамеренные или умышленные действия (бездействия) сотрудников, которые могут нанести ущерб)														
1.1 оборудование и сооружения связи														
Кабельная связь														
Повреждение линейно-кабельных сооружений														
1.1.1 из-за несоблюдения ПТЭ														
Технические остановки (простой) каналов и трактов														
1.1.2 из-за отказов станционного оборудования														
1.1.3 из-за отказов электропитающих устройств														
1.1.4 из-за несоблюдения ПТЭ														
.....														
..														

Рис. 5. Фрагмент формы матрицы оценки операционных рисков СФ ОАО «Ростелеком»

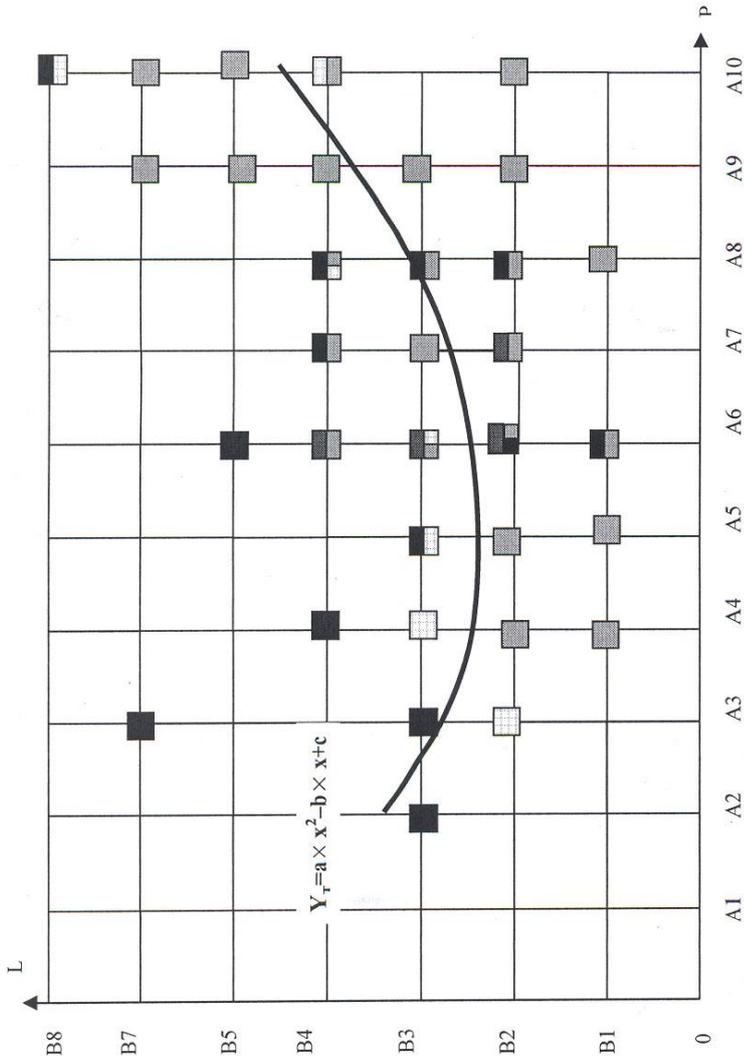


Рис. 6. Карта операционных рисков СФ ОАО «Ростелеком»³

Условные обозначения:

-  - операционные риски по источнику возникновения «Системы – Персонал»
-  - операционные риски по источнику возникновения «Процессы – Персонал»
-  - операционные риски по источнику возникновения «Действия природного происхождения»
-  - операционные риски по источнику возникновения «Социальные воздействия»

³ Все обозначения условны, так как составляют коммерческую тайну

5. Методические и практические проблемы управления операционными рисками

Помимо достижения описанных выше практических результатов, в ходе исследования удалось глубже понять проблемы, возникающие при попытке улучшить качество корпоративного управления путём активного регулирования операционными рисковыми событиями.

1. Основной проблемой является отсутствие в теории и практике риск-менеджмента единого и чёткого понимания механизма разграничения операционных рисков с другими типами рисков, полностью универсальной модели классификации операционных рисков, общих подходов по управлению ими.

2. Существует также необходимость разработки простого, но дающего хорошие результаты инструмента, который позволял бы быстро оценить операционный рискованный фон организаций связи. Под *рисковым фоном* понимаются степень рискованности данного бизнеса и тенденции её изменения [3]. В настоящее время существует множество специальных вопросников, разработанных государственными контролирующими учреждениями, но инструмента, который бы позволял объективно учитывать специфические особенности проявления операционных рисков в телекоммуникационных компаниях, пока не создано.

3. Приоритетным направлением дальнейших исследований в области операционного риск-менеджмента видится совершенствование специализированного инструментария по измерению операционных рисков. Картографирование может приносить хорошие результаты в самом начале процесса создания полноценной системы управления рисками с точки зрения формирования некоторого эскизного представления о рисковом профиле организации на определённый момент времени, степень адекватности которого зависит от качества информации и степени детализации. Для создания полноценной системы управления операционными рисками нецелесообразно ограничиваться только использованием данного инструмента. Картографирование должно выступать как один из способов интерпретации рискового профиля организации по различным категориям: динамика, функциональные подразделения, виды рисковых событий и т.д. Под *рисковым профилем* понимается совокупность оценённых рисков организации на определённый период [3].

Вследствие зависимости точности качественной оценки операционных рисков от квалификации, опыта, культуры риск-менеджмента экспертов, необходимо осуществлять логический переход к количественным методам измерения операционных рисков. Построение экономико-математических моделей, имеющих предсказательную силу, возможно на достаточном объёме исторических данных о фактических операционных потерях, собранных за несколько лет.

Необходимым условием формирования оптимальных стратегий управления операционными рисками, что, в конечном счете, выступает основной целью внедрения системы операционного риск-менеджмента, является создание информационно-аналитической среды, в рамках которой должна быть организована единая автоматизированная база прецедентов реализации операционных рисков. Оперативный учёт случаев реализации операционных рисков, помимо вышперечисленного, также даёт возможность актуализировать и повышать качество экспертных суждений за счёт сопоставления априорных и апостериорных оценок характеристик операционных потерь, что, в конечном счёте, позволяет осуществлять взаимный переход от качественных методов оценки к количественным. Подробное исследование в данном направлении будет следующим этапом работы.

Выражение благодарности

Автор благодарит за консультационную помощь заместителя директора Сибирского филиала ОАО «Ростелеком» по экономике и финансам Н.В. Трифонову.

Литература

1. Айвазян С.А. Статистическое исследование зависимостей. М.: Металлургия, 1968. 227 с.
2. Бунцев И.А., Канев В.С. Управление рисками в телекоммуникациях (состояние проблемы, методы, модели, реализации, перспективы) // Вестник СибГУТИ. 2009. № 1. с. 27 – 52.
3. Вяткин В.Н., Гамза В.А. Управление рисками фирмы: программа интегративного риск-менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2006. 400 с.
4. Зинкевич В., Черкашенко В. Карта рисков – эффективный инструмент управления. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.franklin-grant.ru> (дата обращения: 25.08.2008).
5. Никифоров А.В. Управление рисками – важный элемент эффективной системы управления телекоммуникационных компаний // Мобильные системы. 2006. №10. с.42 – 45.
6. Упитис В. Быстрый и эффективный способ выделения наиболее критических рисков предприятия. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.riskconference.ru> (дата обращения: 13.11.2007).
7. Чумаков С. Концепция системы управления рисками ФГУП «Почта России». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.infor-media.ru> (дата обращения: 25.08.2008).
8. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А.А. Лобанова, А.В. Чугунова. -2-е изд., перераб. и доп. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 878 с.
9. Marcelo G. Cruz. Modeling, measuring and hedging operational risk. John Wiley & Sons. UK. 2002. 330 с.

Статья поступила в редакцию 19.01.2009

Шевцова Юлия Владимировна

аспирант, ассистент кафедры математического моделирования бизнес-процессов СибГУТИ, тел: (383)2698-278, E-mail: shevcova_yuliya@mail.ru

Methodical approaches and practical tools of operational risk management for telecommunication companies

Yu. Shevtsova

The characteristic feature of the last decades was significant growth of interest from scientific and business society to questions of operational risk management. Operational risk is the risk of losses resulting from inadequate or failed internal processes, systems and people, or from external events. The methodical bases of identification, classification and measuring operational risk are considered in the present paper.

Keywords: operational risk, operational risk mapping, measuring of operational risk.