*На правах рукописи*

**ВОЛКОВ ИВАН ВАЛЕРЬЕВИЧ**

**ОРГАНИЗАЦИЯ Управления рисками при инвестировании**

**в компании медиа-бизнеса**

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством

(экономика предпринимательства)

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени**

**кандидата экономических наук**

Москва – 2010

Работа выполнена на кафедре экономики и менеджмента ГОУ ДПО «Межотраслевой институт повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров и специалистов Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова»

Научный руководитель − доктор экономических наук, профессор

Токаренко Геннадий Савельевич

##### Официальные оппоненты: – доктор экономических наук, профессор

Хоминич Ирина Петровна

– кандидат экономических наук

Попова Елена Андреевна

### Ведущая организация − ФГОУ ВПО «Российская академия

### государственной службы при Президенте РФ»

Защита состоится «15» декабря 2010 г. в 11-00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.05 при ГОУ ВПО «Российская экономическая академия имени Г. В. Плеханова» по адресу: 115998, Москва, Б. Строченовский пер.,7, ауд. 306

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Российская экономическая академия имени Г.В. Плеханова»

Автореферат разослан « 12» ноября 2010 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,

кандидат экономических наук, доцент В.Д. Свирчевский

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** Деятельность всех субъектов хозяйствования непрерывно связана с понятием «риск». Это обусловлено тем, что большинство управленческих решений принимается в условиях неопределенности. Рискам подвержены все виды деятельности, которые осуществляет предприятие любой отрасли экономики и формы собственности. Теоретики и практики менеджмента выделяют три основных вида деятельности: операционную, инвестиционную и финансовую. Для предприятий различных отраслей экономики удельный вес перечисленных видов активности значительно разнится. Тем не менее, как отмечалось выше, все они функционируют в условиях риска.

Под риском следует понимать явление, носящее вероятностный характер, наступление которого приведет к несоблюдению целей организации. Таким образом, присутствует прямая связь последствий рисковых событий и результатов деятельности предприятия.

Управление рисками прошло несколько этапов, перед тем как придти к системному управлению рисками, которое основывается на комплексном подходе к управлению рисками, капиталом и оперативному управлению активами и обязательствами компании. Также для данного подхода к управлению рисками необходимо наличие системы управления рисками в общекорпоративной структуре управления компанией.

*Система управления рисками (СУР)* – это комплекс мероприятий, направленных на выявление существующих и прогнозирование потенциальных рисков, их учет, оценку и контроль, а также своевременное принятие мер по предотвращению или минимизации негативных последствий данных событий.

Отставание российских компаний в сфере управления рисками пока незначительно. Это означает, что отечественный бизнес может и, более того, обязан, использовать управление рисками как инструмент конкурентной борьбы. Следует отметить низкую степень разработанности данной отрасли корпоративного управления в России и тем самым подчеркнуть актуальность и значимость темы проведенного исследования.

Как известно из открытых источников, небольшая часть российских компаний имеет отдельную структуру по управлению рисками в системе корпоративного управления. Среди таких компаний следует выделить «Альфа-Банк», «Аэрофлот», «Русский алюминий», «Норильский никель», «Роснефть», «Русагро», «Русгидро», «Сбербанк», «СТС-Медиа», «ММК» и др. Множество других крупных компаний осознали необходимость внедрения систем управления рисками. Это положительный процесс, который начался и будет активно развиваться в российских компаниях в будущем.

Важно отметить, что изучением процесса управления рисками в компаниях, которые имеют средние масштабы деятельности, уделяется незаслуженно мало внимания. Притом, что средний и малый бизнес является основой и поддержкой экономик большинства развитых стран.

Тем более значительным для практического и теоретического применения выглядят результаты диссертационного исследования. Выбранная для анализа отрасль российского медиа-бизнеса преимущественно состоит из крупных государственных и частных холдингов, следовательно, миноритарный сегмент рынка контролируется средним бизнесом. Данный сегмент представлен небольшим количеством участников рынка, на примере одного из которых и проводится построение системы управления рисками.

Важно сказать о том, что проблемы рисков и организации систем управления ими в сфере российского медиа-бизнеса изучены недостаточно. Актуальность темы диссертационного исследования подчеркивается перспективностью развития выбранной отрасли российской экономики. В настоящий момент идет активный процесс создания цивилизованного медиа-рынка на территории России. Параллельно с этим проходит консолидация отрасли, т.е. крупные компании наращивают свое присутствие на рынке посредством механизмов слияния и поглощения. Так как темпы роста российского медиа-рынка намного опережают темпы развития соответствующих рынков развитых стран, отечественные медиа-компании привлекают не только российских, но и международных инвесторов. Этим обусловлена необходимость внедрения СУР в управленческую структуру медиа-компаний, поскольку такие инициативы менеджмента и акционеров, в том числе, значительно повышают инвестиционную привлекательность ценных бумаг компаний-реципиентов данных систем.

В силу приведенных выше аргументов, инвестиционная привлекательность компаний медиа-бизнеса находится на высоком уровне. Этим определяется потребность российских и зарубежных инвестиционных компаний в разработке специализированных методов и алгоритмов, определяющих стратегию и тактику инвестора в области управления медиа-активами. Управление рисками является неотъемлемой частью общекорпоративного менеджмента, что, в свою очередь, диктует необходимость организации управления рисками медиа-компаний, контрольный пакет акций которых находится в портфеле инвестора.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретической базой данного исследования являются достижения зарубежных и российских ученых и практиков в области создания систем управления рисками, изучения вопросов управления рисками, а также функционирования медиа-рынка.

При работе над диссертацией изучены работы зарубежных экономистов Н. Доэрти, А. Лии, У. Роу, У. Синглтон, Ф. Найт, Дж. М. Кейнс, А. Маршал, А. Дамодаран, П. Бернстайн, К. Фляйшнер, К. Рэдхед, С. Хьюз, Ф. Блэк, М. Шоулз, Б. Бенсуссан, Г. Александер, Г. Марковиц, Д. Борге, К. Калп, У. Шарп, Д. Бэйли, К. Паррамоу, Ф. Черч, Д. Элмс, Э. Конроу, Д. Корафас, Я. Хаймес и др.

Зарубежная теоретическая и практическая мысль уделяла и уделяет большее внимание изучению проблем рисков, с которыми сталкивается любой субъект экономики в процессе своей деятельности. В качестве иллюстрации данного высказывания следует сказать о том, что впервые риски в качестве экономической категории были рассмотрены в работе американского экономиста Ф. Найта. В его монографии «Риск, неопределенность и прибыль» сформулирована мысль о риске как количественной мере неопределенности. Необходимо назвать О. Моргенштейна и Дж. Неймана, которые также изучали вопросы теории риска, отражающие взаимосвязь понятий «неопределенность» и «риск».

Среди российских ученых, труды которых посвящены вопросам управления рисками в компании следует назвать таких как Балдин К.В., Передеряев И.И., Голов Р.С., Бланк И.А., Райзберг Б.А., Рутгайзер В.М., Токаренко Г.С., Лагоша Б.А., Балабанов И.Т., Барышников А.С., Чернов В.А., Скамай Л.Г., Платонова И.Н., Буренин А. Н. и др.

Необходимо назвать имена авторов, которые изучали экономические процессы, происходящие в медиа-компаниях как коммерческих структурах - И.Н. Демина и А.А. Курочкина. Существуют признанные зарубежные авторы в данной области: Гербнер Д., Хабермас Д., Кастельс М., МакКуэйл Д., Пикар Р., Прайс М., Фогель Г., Шрамм У., Шуклер Р.

Однако многие аспекты организации управления рисками в российских условиях, в частности в медиа-бизнесе, изучены недостаточно, мало внимания уделено изучению рискового окружения данной сферы отечественного бизнеса, являющегося основой эффективной системы управления рисками. Вместе с тем, теория и практика российского предпринимательства выдвигает такие, например, задачи, как наиболее полный учет присущих бизнесу рисков, при этом одновременно возникает необходимость реструктуризации системы корпоративного управления компанией. Подобная задача требует системного подхода к организации управления рисками в компании, что и определяет цель настоящего исследования.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка методических положений и научно-практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления рисками в компаниях российского медиа-бизнеса.

В соответствии с основной целью диссертационного исследования были сформулированы следующие основные задачи:

* Рассмотреть специфику функции управления рисками в качестве элемента системы корпоративного управления.
* Раскрыть основные элементы системного подхода к процессу управления рисками на основе анализа существующих организационных структур управления рисками в компании.
* Выявить особенности современного управления рисками в российских условиях, а также обосновать предложения по совершенствованию управления рисками.
* Определить структуру, динамику и тенденции российского медиа-рынка и на этой основе осуществить идентификацию и картографирование рисков отечественного медиа-бизнеса.
* На основании результатов картографирования рисков российской медиа-компании разработать организационный и методологический аспекты системы управления рисками.

**Объектом исследования** является процесс управления рисками в предпринимательских структурах, возникающими вследствие существования неопределенности во внешней и внутренней среде субъектов хозяйствования и оказывающими влияние на достижение их целей.

**Предметом** **исследования** являются отношения, возникающие в процессе построения и внедрения системы управления рисками в компаниях медиа-бизнеса, направленной на обеспечение оптимального баланса между ростом акционерной стоимости, прибыльности и рисками таких компаний.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** При разработке методических положений, обоснований и выводов использовались системный подход к организации процесса управления рисками, научные труды признанных отечественных и зарубежных авторов, результаты практических исследований ведущих аналитических компаний, данные российских и международных государственных и надгосударственных организаций, материалы российских и зарубежные научно-практических журналов и сборников, а также информационно-аналитических вэб-порталов, кодексы, законы, законодательные и другие нормативные акты РФ и других стран.

В процессе исследования были использованы методы экспертных оценок, статистические методы, методы системного и сравнительного анализа, метод прогнозного моделирования и общенаучные методы, такие как индуктивный и дедуктивный анализ, классификация и группировка.

Научная новизна исследования заключается в разработке методических рекомендаций и предложений по формированию эффективной системы управления рисками в российских компаниях медиа-бизнеса, обеспечивающей улучшение основных показателей деятельности данных субъектов хозяйствования.

**Наиболее существенные научные результаты диссертационной работы,** полученные лично автором, и выносимые на защиту:

1. Систематизированы базовые характеристики, лежащие в основе системного подхода к процессу управления рисками, что позволило сформировать рекомендации для построения системы управления рисками.
2. Установлена связь между стандартами финансовой отчетности, применяемыми в практике хозяйствования компаний и качеством управления рисками в этих структурах.
3. Разработана классификация рисков российского медиа-бизнеса, включающая четыре уровня угроз (глобальные, страновые, отраслевые и операционные), впервые проведен анализ рискового окружения отечественного медиа-бизнеса и на этой основепостроена отраслевая карта рисков, включающая более 40 рисков.
4. Определены ключевые факторы, сдерживающие развитие управления рисками в российских компаниях медиа-бизнеса, а также сформулирован ряд предложений по их устранению.
5. Разработана структура СУР российской медиа-компании. Определен организационный аспект СУР, предусматривающий формирование специализированного подразделения по управлению рисками, а также раскрывающий функции иерархических звеньев СУР. Сформулирована методологическая составляющая СУР, включающая выявление критических рисков РБК и определение методов воздействия на них, направленных на профилактику и минимизацию негативного воздействия данных рисков на основные цели компании.

**Практическая значимость исследования**. Диссертация имеет прикладную направленность. Это заключается в том, что выводы и рекомендации приведенные в исследовании, ориентированы на широкий круг пользователей, для дальнейшего использования их в научной и практической деятельности, связанной с построением систем управления рисками в российских медиа-компаниях и изучением рискового окружения российского медиа-бизнеса.

Основные результаты проведенного исследования могут быть использованы руководителями ряда российских медиа-компаний, в процессе построения систем управления рисками, а также менеджментом инвестиционных компаний при управлении медиа-активами.

Кроме того, материалы исследования могут использоваться в целях формирования учебных курсов «Управление рисками в российских условиях», «Риски российского медиа-рынка», «Внедрение системы управления рисками в российском бизнесе», «Современный медиа-рынок России» для преподавания в высших учебных заведениях студентам, специализирующимся на корпоративных финансах, управлении рисками, менеджменте в медиа-компаниях и маркетинге организаций.

**Апробация результатов исследования**. Методические рекомендации, предложенные в работе, используются в практической деятельности инвестиционного холдинга Финам и группы компаний РБК, что подтверждается соответствующими документами о внедрении. По результатам выполненного диссертационного исследования опубликовано три статьи общим объемом 1,5 п.л. Также материалы исследования использовались в лекционных материалах при преподавании учебной дисциплины «Основы риск-менеджмента на предприятии».

**Соответствие диссертации паспорту научных специальностей**. Диссертационная работа выполнена в рамках паспорта научной специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: п. 8.9. Хозяйственные риски в предпринимательской деятельности (сущность, виды, риск-менеджмент); основные направления формирования системы риск-менеджмента в сфере предпринимательства.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано три научных работы общим объемом 1,5 п.л., в том числе две статьи в журналах, включенных в список рецензируемых изданий ВАК России.

**Структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и содержит 174 страницы машинописного текста, включая 19 таблиц и 25 рисунков. Список использованной литературы содержит 106 источников.

В первой главе *«Теоретические основы управления рисками в системе корпоративного менеджмента»* проанализировано понятие и системная классификация экономических рисков, рассмотрен процесс управление рисками как элемент корпоративного менеджмента. Наряду с этим, проведен сравнительный анализ существующих организационных структур управления рисками, обосновано применение системного подхода к построению системы управления рисками, выявлены и решены проблемы, возникающие при построении системы управления рисками в российских условиях.

Во второй главе *«Идентификация и оценка рисков российского медиа-бизнеса»* проведен анализ российской медиа-отрасли, изучены ее сильные и слабые стороны, обоснована перспективность инвестирования в компании данной сферы бизнеса. Основная часть второй главы посвящена анализу рискового окружения отечественного медиа-бизнеса. Так, было проанализировано более 40 рисков, с которыми сталкивается российский медиа-бизнес, а также построена карта рисков рассматриваемой отрасли.

В третьей главе *«Построение системы управления рисками в российских компаниях медиа-бизнеса»*разработан организационный и методологический аспект системы управления рисками российской медиа-компании (ОАО «РБК Информационные Системы», далее РБК). Также построена карта рисков РБК и вынесены конкретные предложения по методам воздействия на ключевые риски данной медиа-компании, охарактеризованы преимущества наличия СУР в российских медиа-компаниях.

В *заключении* обобщены результаты проведенного исследования и выводы автора.

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ**

Проведенное диссертационное исследование позволило обосновать и вынести на защиту следующие научные результаты.

1. **Систематизированы базовые характеристики, лежащие в основе системного подхода к процессу управления рисками, что позволило сформировать рекомендации для построения системы управления рисками.**

Управление рисками является особой отраслью менеджмента, включающей формирование и осуществление экономически обосно­ванных для конкретного предприятия мероприятий и рекомендаций, таргетированных на оптимизацию начального уровня риска, для приведения его к окончательному состоянию, характеристикой которого выступит наилучшее соотношение доходности и вероятности потерь.

На современном этапе развития управления рисками системный подход к проблеме управления рисками, как показано в диссертации, выделяется в качестве приоритетного. Эта концепция основана на идеологии совместной заинтересованности всех структурных подразделений системы в целесообразном объединении организационных, материальных, интеллектуальных и других ресурсов. Потребность в таком объединении определяется целями предупреждения, выявления и оценки всей динамично изменяющейся совокупности рисков и оптимального управления ею. Управление рисками рассматривается как непосредственная часть интегрированной системы управления, связанная с другими ее подсистемами. Она органически встраивается в структуру управления в качестве подсистемы, которая призвана организовать связи всех управленческих и операционных процессов с учетом риска.

На базе системного подхода к управлению рисками, разработана система управления рисками (СУР), которая включает четыре элемента:

* Политика управления рисками.
* Иерархия управления рисками.
* Процедуры управления рисками.
* Информационная система управления рисками.

Первым этапом процесса построения СУР предложен *организационный аспект*. В результате сформированы и охарактеризованы следующие элементы СУР:

* Методическое обеспечение системы управления рисками (политика управления рисками).
* Иерархия управления рисками.
* Информационное обеспечение системы управления рисками (информационная система управления рисками).

Для того чтобы компания могла принимать обоснованные решения в условиях неопределенности, она должна выработать *политику по управлению рисками*. Согласно определению, политика управления рисками представляет собой документ, содержащий декларируемые компанией принципы и цели управления рисками.

Основная *цель управления рисками* компании заключается в обеспечении оптимального баланса между ростом акционерной стоимости, ее прибыльностью и рисками.

Спектр *задач* *управления рисками,* в разработанной СУР, включают следующие положения:

* осуществление полного контроля рисков, путем построения системы описания, выявления, оценки и постоянного мониторинга;
* учет фактора риска при принятии управленческих решений;
* определение чувствительности основных показателей компании к риску;
* прогнозируемость рисков, с которыми связана деятельность компании;
* снижение рисков и возможных потерь от них;
* недопущение избыточного риска, последствия которого негативно повлияют на прибыльность и ритмичность деятельности компании.

Политика компании по управлению рисками должна соответствовать ряду требований:

* непрерывность, осуществление на постоянной основе;
* комплексность, охват всех видов деятельности;
* единство методологической базы, все подразделения и работники компании руководствуются едиными подходами к управлению риском;
* эффективное разделение обязанностей, исключающее сосредоточение функций контроля и реализации у одного сотрудника;
* четкая регламентация процедур;
* гибкость, постоянный процесс совершенствования системы, путем мониторинга происходящих изменений внутри компании, а также в ее окружении.

Следующим элементом СУР является *иерархия управления рисками*. Из определения управления рисками следует, что в данном процессе должны участвовать все уровни управления компанией. В разработанной структуре СУР субъектами управления выступают:

* совет директоров;
* департамент внутреннего контроля и аудита;
* департамент управления рисками;
* руководители структурных подразделений;
* работники компании.

Таким образом, в процессе управления рисками задействовано максимальное количество работников всей иерархии управления бизнесом. Это обстоятельство, в свою очередь, ведет к принятию наиболее взвешенных и объективных управленческих решений.

В диссертации проводится распределение зон ответственности среди звеньев управленческой иерархии СУР компании, также сформулированы функциональные обязанности всех уровней управления рисками.

Последним элементом организационного аспекта СУР выступает использование в процессе управления рисками *электронных информационных систем*. В предлагаемой структуре обязанности разработки этой системы лежат на департаменте управления рисками, как наиболее осведомленном и профессионально подготовленном подразделении.

Это не означает, что отдел обязан разработать информационную систему от начала до конца. Наиболее разумным вариантом является взаимодействие с отделом внедрения крупных IT компаний (например, SAP). Корпорация предлагает базовые комплекты информационных систем для той или иной отрасли, а специалисты компании-реципиента помогают осуществить точную настройку системы, для того, чтобы СУР максимально подходила для отдельно взятой компании.

**Методологический аспект** разработанной СУР определяет процедуры, которые используются в процессе управления рисками. В качестве базового ориентира принята модель корпоративного управления рисками, предложенная Комитетом спонсорских организаций Комиссии Трэдвея (COSO), являющаяся общепризнанным стандартом управления рисками.

В основе этой модели лежит прямая взаимосвязь между целями и компонентами процесса управления рисками организации, представляющими собой действия, необходимые для их достижения.Выделяют четыре категории целей – стратегические, операционные, цели в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства.

Набор процедур управления рисками является необходимым звеном в общей системе управления рисками. Процедуры по управлению рисками должны регламентировать следующие вопросы:

1. методы определения рисков;
2. процедуры и методики оценки отдельных видов рисков;
3. методы реагирования на риск;
4. средства контроля рисков;
5. информация и коммуникации внутри компании;
6. процедуры мониторинга процесса управления тем или иным риском.

В отличие от политики, процедуры более детально описывают подход к каждому отдельному риску и должны являться практическим инструментом для работы экспертов в области управления рисками. Цель детализации процедур - устранение человеческого фактора в процессе принятия решений, а также сохранение практики и опыта (во избежание потерь знаний, связанных с уходов того или иного специалиста).

Управление рисками организации не является линейным процессом, в котором один компонент оказывает влияние на следующий. Он является многонаправленным, циклическим процессом, в котором почти все компоненты могут воздействовать и воздействуют друг на друга.

Определение «эффективности» процесса управления рисками является предметом субъективного суждения, формирующегося в результате оценки наличия и эффективности функционирования компонентов СУР. Таким образом, эти компоненты также служат критериями эффективности процесса управления рисками.

1. **Установлена связь между стандартами финансовой отчетности, применяемыми в практике хозяйствования компаний и качеством управления рисками в этих структурах.**

В диссертации установлено, что качество информации является одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность функционирования СУР компании. Так как информация по рискам задает «темп» и качество работы следующих этапов управления рисками.

В этой связи было рассмотрено предположение о связи стандартов финансовой отчетности, в частности МСФО, с качеством управления рисками в компании. Общеизвестный факт, что самые передовые СУР в России используются финансовыми институтами.

Российское законодательство предписывает банкам готовить финансовую отчетность по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). Важно отметить тот факт, что основные требования, которым должна соответствовать информация о рисках (в рамках СУР), идентичны требованиям, изложенным в МСФО. Среди таких требований необходимо назвать достоверность, доступность (понятность), актуальность, сопоставимость.

В качестве примера следует привести требования к раскрытию информации, которые установлены в МСФО 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации». Выбор стандарта обусловлен повышенной ролью финансовых рисков в деятельности компаний, в том числе РБК, а также детальностью требований.

Стандарт устанавливает подробные требования к отражению в финансовой отчетности информации о значимости финансовых инструментов для финансового положения предприятия и финансовых результатов его деятельности, а также рисков, возникающих в связи с финансовыми инструментами. Среди основных требований МСФО 7 следует назвать[[1]](#footnote-1)/:

1. Раскрытие информации по классам финансовых инструментов. Информация, которая подлежит раскрытию, включает:

* информацию о переданных финансовых активах, которые не отвечают критериям прекращения признания;
* выверку между изменением величины резервов под обесценение активов и величиной убытков от обесценения;
* информацию о справедливой стоимости;
* информацию о максимальной подверженности кредитному риску;
* информацию о просроченных или обесценившихся финансовых активах.

1. Раскрытие количественной и качественной информации о рисках, включая минимальный набор требований в отношении раскрытия информации количественного характера. В частности, стандарт требует раскрытия основных количественных данных о подверженности предприятия рискам, возникающим в связи с финансовыми инструментами, по состоянию на отчетную дату, основывающихся на информации для внутреннего пользования, представляемой руководству предприятия. Дополнительно МСФО вводит ряд специальных требований к раскрытию информации по каждому виду риска.
2. Раскрытие финансовых активов, которые по состоянию на отчетную дату являются просроченными, но не обесценившимися, в разбивке по срокам давности. Данная информация обеспечивает пользователей финансовой отчетности данными о тех финансовых активах, будущее обесценение которых является вероятным, и помогает пользователям финансовой отчетности оценить уровень будущих убытков от обесценения.
3. Раскрытие чувствительности по каждому виду рыночного риска, которому подвержено предприятие. Предприятие может использовать анализ чувствительности, отражающий взаимозависимость между переменными риска, такой как, например, «стоимость под риском» (VаR), при условии что предприятие использует данный анализ в целях управления своими финансовыми рисками.
4. Раскрытие, демонстрирующее обоснованно возможные изменения соответствующей переменной риска и соответствующее влияние этих изменений на прибыль или убыток за период, а также собственный капитал.
5. Раскрытие сроков погашения финансовых обязательств, с указанием величины недисконтированных потоков денежных средств по финансовым обязательствам в соответствии с договорными условиями, с разбивкой по срокам до даты погашения обязательства.

Следует отметить, что выполнение приведенных требований МСФО 7, впрочем как и остальных стандартов, тщательно проверяется специалистами аудиторских компаний. Таким образом, компания вынуждена тратить значительные финансовые ресурсы на подготовку отчетности в соответствии с МСФО. Но положительный эффект использования МСФО должен нивелировать это обстоятельство, так как, в итоге, в распоряжении компании появляется ценная информация, способная повысить качество управления рисками.

Одной из основных целей публичных компаний является своевременное предоставление надежно информации о финансово-хозяйственной деятельности компании. Это в свою очередь ведет к повышению стоимости компании (естественно, при условии того, что результаты деятельности компании соответствуют ожиданиям инвесторов). Таким образом, применение МСФО служит стимулом к изменению всей управленческой структуры компании, в том числе изменению информационных потоков (качества, скорости и направления).

Можно сделать вывод, что стандарты, которые компания применяет при подготовке отчетности, оказывают существенное воздействие на эффективность управления рисками.

1. **Разработана классификация рисков российского медиа-бизнеса, включающая четыре уровня угроз (глобальные, страновые, отраслевые и операционные), впервые проведен анализ рискового окружения отечественного медиа-бизнеса и на этой основе построена отраслевая карта рисков, включающая более 40 рисков.**

В диссертации предложено разделить всю совокупность, присущих данной отрасли бизнеса, рисков на четыре уровня: глобальные риски; риски российского бизнеса; отраслевые риски медиа-бизнеса и операционные риски. Каждая из перечисленных групп, включает несколько подгрупп, таким образом достигается наиболее полный охват рисков отрасли.

Следует отметить, что операционные риски не задействованы в процессе построения карты рисков медиа-бизнеса, поскольку, исходя из определения, они относятся к деятельности конкретной компании. Операционные риски подробно рассмотрены в процессе построения СУР РБК.

В соответствии с предложенной классификацией реализована процедура построения карты рисков российской медиа-отрасли. Карта рисков является упорядоченным перечнем рисков бизнеса, сгруппированным по отдельным категориям рисков.

В свою очередь формирование карты рисков осуществляется в три этапа: построение дерева рисков; ранжирование рисков; создание матрицы рисков.

*Построение дерева рисков* – весьма кропотливый и длительный процесс. Тем не менее, он необходим, поскольку помогает получить целостное представление о рисках, рассматриваемого объекта, будь то компания или отрасль и, исходя из этого, выделить приоритеты и построить всю систему управления рисками. На рис. 1 изображено дерево рисков российской медиа-отрасли.

*Ранжирование рисков* – процедура сортировки рисков по степени важности, исходя из определенных критериев и выбранной модели интегральной оценки.

В современной теории и практике управления рисками не существует единого подхода к методике ранжирования рисков. На взгляд исследователя, основным критерием при выборе какой-либо методики является простота и надежность ее использования.

Для ранжирования рисков российской медиа-отрасли были использованы два критерия:

* вероятность наступления рискового события;
* величина риска.

Одним из способов качественной оценки рисков является метод экспертных оценок. Для целей ранжирования рисков медиа-бизнеса сформирована группа экспертов из 10 человек. Все респонденты имеют опыт работы в сфере медиа-отрасли не менее четырех лет. Позиции, занимаемые экспертами, находятся в диапазоне от ведущего специалиста до финансового директора холдинга. Следует отметить, что среди респондентов присутствуют представители нескольких департаментов: бухгалтерия; отдел корпоративной отчетности (МСФО); финансовая дирекция и юридический отдел.



*Рис. 1. Дерево рисков российского медиа-бизнеса*

Оценка рисков медиа-отрасли проведена при помощи рассылки опросных листов респондентам по электронной почте и последующей обработки полученных результатов. Общение с экспертами происходило на индивидуальной основе. Согласованная оценка индивидуального риска определена на основе расчета средневзвешенного значения экспертных оценок (см. табл. 1).

Таблица 1

**Ранжирование рисков российского медиа-бизнеса**



На основании данных, полученных в результате проведенного опроса и систематизированных в табл. 1, построен последний компонент карты рисков российского медиа-бизнеса - матрица рисков.

*Рис. 2. Матрица рисков российского медиа-бизнеса*

*(подписи данных на рис. 2 соответствуют порядковому номеру риска в табл. 1)*

В процессе построения карты рисков российского медиа-бизнеса определена группа критических рисков. Следует отметить, что 6 из 10 рисков, набравших наибольший рейтинг, относятся к группе рисков российского бизнеса, 3 риска входят в группу глобальных рисков и один относится к отраслевым рискам.

Итоги исследования рискового окружения отечественной медиа-отрасли, показали сильную связь этой сферы бизнеса с процессами, происходящими в других секторах экономики, а также о значительной зависимости от законодательных и иных инициатив государства.

1. **Определены ключевые факторы, сдерживающие развитие управления рисками в российских компаниях медиа-бизнеса, а также сформулирован ряд предложений по их устранению.**

При написании диссертационного исследования был выявлен ряд «узких мест», наличие которых препятствует развитию эффективных систем управления рисками и их внедрению в российские медиа-компании.

1. Отсутствие единой позиции в вопросе определения понятия «управление рисками».

В практике российского бизнеса такое понятие как «управление рисками» является достаточно новым. Известно, что во всех не устоявшихся системах есть место для неопределенности. Сфера российского управления рисками выражает эту неопределенность, в том числе, в различных подходах к трактовке термина «управление рисками». Существуют три основных точки зрения:

* Управление рисками воспринимается как процедура обеспечения безопасности рабочего персонала и активов компаний. Данное определение отводит главенствующую роль в этом процессе службе безопасности предприятий.
* Под управлением рисками подразумевается страхование. Причиной, обусловившей популярность этого значения понятия «управление рисками», является квалификация сотрудников страховых подразделений компании. Следует отметить, что департамент управления рисками во многих российских компаниях создается именно на основании страхового подразделения.
* Также управление рисками приравнивают к хеджированию, то есть страхованию финансовых рисков. В диссертации установлено, что истоки современного управления рисками находятся в финансовой сфере. Эта трактовка обеспечивает финансовому подразделению компаний ведущее место в сфере управления рисками на предприятии.

Нельзя сказать, что приведенные определения не верны. Скорее наоборот, они имеют право на существование, но только в рамках системы управления рисками, в качестве направлений ее деятельности. Выводы, сделанные в диссертации, подтверждают это.

В отсутствии единого понятийного аппарата невозможно обеспечить эффективную деятельности специалистов данной сферы. «Это уже мешает развитию риск-менеджмента. В создании подобного аппарата есть свои трудности, преодолеть которые непросто»[[2]](#footnote-2)/.

Предотвращение подобной проблемы на корпоративном уровне достигается в процессе формирования корпоративной политики управления рисками, в которой фиксируются цели и задачи управления рисками, а также вводятся основные дефиниции.

1. Раздробленность функции управления рисками между подразделениями компании и отсутствие системного подхода к построению системы управления рисками.

Многие российские медиа-компании придерживаются концепции селективного управления рисками, популярной на Западе в 70-80 гг. прошлого столетия. Для данного подхода характерно управление рисками на уровне отдельных специалистов, либо подразделений компании.

Отечественные компании игнорируют «системность» процесса управления рисками, несмотря на то, что зарубежная научная мысль и практический опыт бизнеса успешно реализуют указанный принцип.

В первой главе диссертации установлено, что риск сопутствует всем видам деятельности современных компаний. Необходимо ли говорить, что в отсутствии комплексной системы управления рисками, компания заранее снижает свои конкурентные преимущества и становится более уязвимой для внешних и внутренних угроз?

Для ликвидации существующего отставания российских медиа-компаний, необходимо реализовывать меры направленные на популяризацию системного подхода в управлении рисками. Среди таких мер следует назвать:

* Проведение отраслевых конференций. На этих мероприятиях у специалистов появится возможность обмениваться опытом и участвовать в обсуждении актуальных вопросов управления рисками.
* Учреждение всероссийской премии в сфере управления рисками. В качестве примера можно привести «Премию Михаила Рогова», но ее масштабы слишком малы. Существует необходимость введения федеральной премии, в которой примут участие специалисты со всей страны (возможно участие конкурсантов из стран СНГ), а также выступят профессионалы с мировым именем.
* Объединение усилий компаний, входящих в отраслевые объединения, с целью создания учебных центров. В которых будет производиться обучение будущих специалистов и повышение квалификации действующих профессионалов.

1. Дефицит риск-менеджеров новой формации.

Управление рисками на основании системного подхода подразумевает наличие в компании профессионального организатора и координатора этого процесса. Для российской практики характерен случай, когда руководители отделов управления рисками имеют узкую специализацию (например – страхование или хеджирование). Рынок труда не испытывает необходимости в подобных специалистах, поскольку они присутствуют в достаточном количестве. Что касается «универсальных» риск-менеджеров, то ситуация складывается обратная.

Удовлетворить существующую потребность в специалистах новой формации, можно только путем развития профильного образования и поддержки существующих ВУЗов, готовящих специалистов в области управления рисками. Для качественного «рывка» есть необходимые условия, в том числе:

* Зарубежные специалисты, работающие в России по контрактам и обладающие необходимыми знаниями.
* Научные комплексы, на базе которых можно организовать отраслевые центры обучения.
* Финансовые ресурсы. В связи с последствиями текущего мирового финансово-экономического кризиса, большинство акционеров и собственников крупнейших российских компаний готовы выделять средства для этих целей[[3]](#footnote-3)/.

1. Квалификация топ-менеджмента и владельцев бизнеса.

Данная проблема является одной из наиболее серьезных в данный момент. Недостаточная компетентность руководителей и собственников российских медиа-компаний может серьезно осложнить процесс развития управления рисками в России.

Средний и малый бизнес, который является основой и поддержкой экономик большинства развитых стран, находится в ситуации «застоя». Многие акционеры и менеджеры этих компаний начали свой путь в бизнесе в 1990-е гг. Большая часть этих управленцев также являются и основными акционерами своих предприятий. Они имеют высшее образование, в том числе полученное за рубежом. Но их проблема заключается в том, что они не допускают возможности делегирования полномочий.

Данное утверждение в полной мере можно отнести к сфере управления рисками в медиа-бизнесе. Даже приняв решение о внедрении системы управления рисками в компании, акционеры не готовы передать значительные полномочия Комитету по управлению рисками или Департаменту управления рисками. Этот факт также серьезно осложняет быстрое и эффективное внедрение управление рисками в компании.

Для акционеров и менеджеров среднего и малого бизнеса характерно принятие управленческих решений в области управления рисками на основании собственной интуиции или, например, общерыночных тенденций. Последствия такой стратегии управления негативно отразились на медиа-бизнесе с наступлением финансового кризиса в России.

Одним из путей решения этого вопроса может быть популяризация управления рисками как инструмента повышения эффективности деятельности компании и ее акционерной стоимости.

Также необходимо использовать законодательные рычаги – путем введения соответствующими контролирующими органами положений, обязывающих компании раскрывать информацию о рисках и мерах, направленных на их снижение. Следует отметить, что такие требования уже действуют со стороны ФСФР. Тем не менее, их недостаточно, введение дополнительных требований к публикации отдельных отчетов по управлению рисками, может существенно улучшить культуру управления рисками. Конечно, подготовка дополнительных регламентированных отчетов потребует финансовых расходов со стороны компаний и государства, но положительный эффект должен нивелировать эти неудобства.

С другой стороны, рынок капитала должен выступить одним из основных драйверов развития этого процесса, путем предъявления дополнительных требований к раскрытию информации. Таким образом, инвесторы получат больше информации для принятия обоснованных инвестиционных решений, а компании приобретут возможность привлечения средств на более выгодных условиях.

1. Сопротивление со стороны персонала компаний.

Концепция системного управления рисками основана на идеологии *совместной* заинтересованности *всех структурных подразделений* системы управления рисками в целесообразном объединении организационных, материальных, интеллектуальных и других ресурсов. Иными словами – реализация данной концепции возможна только при совместном и постоянном участии всех звеньев управленческой иерархии в процессе управления рисками.

Но, к сожалению, так бывает далеко не всегда. Работа с людьми является одним из самых важным этапов, которые необходимо пройти на пути к успешному внедрению СУР в компании. В большинстве случаев, при осуществлении новых управленческих инициатив, сотрудники компании активно сопротивляются или даже препятствуют идущим процессам.

В случае с внедрением на предприятие комплексной системы управления рисками, преобразованиям подвергнется вся управленческая вертикаль. Дополнительные регламенты и функции появятся у каждого – от председателя совета директоров до рядового сотрудника.

Именно поэтому необходимо пошагово спланировать процесс внедрения системы управления рисками в компании. Следует назвать несколько мер, которые помогут компаниям упростить данный процесс:

* Во-первых, обеспечить одобрение высшего руководства на планируемые преобразования. Инициатива существенных изменений в структуре управления предприятия обязательно должна исходить от менеджеров высшего звена.
* Во-вторых, следует провести подготовительную работу среди руководителей среднего звена. На этом этапе работы следует разъяснить необходимость внедрения системы, преимущества, которые она принесет компании и персоналу, место данных сотрудников в создаваемой иерархии управления рисками. Без сотрудничества этой категории работников внедрение обречено на неудачу, поскольку от веры и готовности руководителей подразделений к изменениям зависит результат преобразований в подконтрольной им функциональной единице.
* В-третьих, создать межведомственную группу активных сторонников преобразований, которую можно выявить с помощью подготовительной работы. Данная группа будет сотрудничать с внешними консультантами, уполномоченными изучить специфику бизнеса и построить карту рисков предприятия.

1. Неразвитость финансовых рынков.

Рынок срочных инструментов в России развивается волнообразно, но так и не стал полноценным инструментом хеджирования. Процесс усложняется неразвитостью нормативной базы по производным финансовым инструментам (ПФИ), в частности сложность в использовании расчетных ПФИ.

Следует отметить, что российские предприятия не имеют прямого доступа на зарубежные рынки. Следствием этого является ограниченное использование страхования финансовых рисков в практике управления рисками. Западные финансовые институты остаются основными игроками на рынке ПФИ. Они хеджируют собственные валютные риски, а также валютные риски своих зарубежных клиентов имеющих бизнес в России. При этом в России существенно ограничена возможность хеджирования рисков, связанных с изменением цен на биржевые товары. Поэтому компании вынуждены выходить на зарубежные фондовые рынки и сотрудничать с банками-нерезидентами в обход существующего законодательства. В основном это делается через собственные оффшорные компании.

Страховой рынок имеет схожие проблемы. Российские страховые компании не могут полностью обеспечить потребности крупного отечественного бизнеса и вынуждены перепродавать страховые продукты зарубежных компании. Такие меры только увеличивают стоимость страхования. Из-за этого компаниям приходится держать в своем штате квалифицированных страховых специалистов, которые самостоятельно разрабатывают индивидуальные страховые программы и размещают их на зарубежных рынках, используя механизмы перестрахования.

В целом проблемы, связанные с развитием российского фондового рынка могут быть решены путем либерализации (естественно с учетом зарубежного опыта) рынка производных финансовых инструментов, а также допуска иностранных финансовых институтов на российский рынок, что явится дополнительным стимулом для российских компаний к повышению уровня обслуживания и расширения продуктовой линейки.

1. **Разработана структура СУР российской медиа-компании. Определен организационный аспект СУР, предусматривающий формирование специализированного подразделения по управлению рисками, а также раскрывающий функции иерархических звеньев СУР. Сформулирована методологическая составляющая СУР, включающая выявление критических рисков РБК и определение методов воздействия на них, направленных на профилактику и минимизацию негативного воздействия данных рисков на основные цели компании.**

Выбор компании обусловлен направлениями деятельности ОАО «РБК Информационные Системы» (далее РБК), которые охватывают большую часть медиа-отрасли. Основные направления деятельности РБК – ТВ реклама, реклама в печати, Интернет-реклама. Соответствующие сегменты занимают более трех четвертей российского медиа-рынка по итогам 2008 г. Другим аргументом в пользу выбранной компании служит широкий спектр рисков, связанный с кризисным этапом существования РБК.

В силу перечисленных обстоятельств, РБК является репрезентативным примером, что позволяет использовать результаты проведенной работы ряду пользователей. К таковым, в первую очередь, следует отнести менеджмент инвестиционных институтов и руководство российских медиа-компаний.

В рамках предложенной системы управления рисками выделено четыре элемента (см. рис. 3), которые соответствуют аналогичным, перечисленным в первом пункте данного раздела автореферата.



*Рис. 3. Элементы системы управления рисками РБК*

Элементы системы управления рисками РБК по своей функциональной принадлежности делятся на – организационный и методологический аспект. Графически, система управления рисками РБК, представлена на рис. 4.

*Рис. 4. Система управления рисками РБК*

В диссертационном исследовании подробно рассмотрены все четыре элемента системы управления рисками РБК. Начальная стадия построения СУР заключается в разработке *организационного аспекта системы управления рисками*.

**Политика управления рисками**

Методическое обеспечение системы управления рисками занимает одно из важнейших мест в СУР. Рис. 3 иллюстрирует это утверждение – остальные элементы системы управления рисками в рассматриваемой медиа-компании строятся на основании политики управления рисками.

Следует отметить, что РБК является публичной компанией. Акции компании РБК котируются на российских фондовых биржах (ММВБ и РТС), а американские депозитарные расписки (ADR) первого уровня торгуются на зарубежном внебиржевом рынке.

Известно, что в большинстве публичных компаний эффективность менеджмента оценивается в зависимости от изменения рыночной стоимости предприятия (капитализации). Необходимо иметь в виду то, что стоимость компании является интегральным показателем, в котором учитывается изменение показателей рентабельности, масштабов и общей эффективности деятельности компании. В качестве *основной цели* системы управления рисками определено - обеспечение оптимального баланса между ростом акционерной стоимости компании, ее прибыльностью и рисками.

Задачи СУР РБК идентичны изложенным в первом пункте текущего раздела автореферата, в котором показан авторский взгляд на общую структуру СУР, созданную в соответствии с системным подходом к управлению рисками.

Важно определить принципы функционирования системы управления рисками РБК (см. табл. 4).

Таблица 2

**Принципы системы управления рисками РБК**



Зафиксировав цели и принципы системы управления рисками в политике управления рисками, следует ввести основные определения. Данный этап является чрезвычайно важным, так как все сотрудники компании должны руководствоваться не только едиными целями и принципами, но и дефинициями. Отсутствие четкого и унифицированного представления об объекте управления и его окружающей среде, ведет к снижению эффективности СУР.

*Риск* **-** это возможность того, что произойдет событие, которое окажет отрицательное воздействие на достижение целей организации.

*Риск-аппетит* – это степень риска, которую компания или организация считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей.

*Управление рисками* - это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, направленный на выявление критических событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанных с этими событиями рисками, а также на осуществление контроля за непревышением риск–аппетита и предоставление разумной уверенности в достижении целей организации.

**Иерархия управления рисками**

Общая структура управления РБК принципиально не отличается от других российских публичных компаний. В рассматриваемой компании нет отдельного департамента, в обязанности которого входит исключительно управление рисками.

На основании структуры управления РБК и собственного опыта работы в данной компании, можно предположить, что отдельные функции по управлению рисками сосредоточены в нескольких структурных подразделениях: отделе финансового контроля, юридическом управлении, а также на высшем уровне корпоративного управления.

Новая концепция иерархии управления рисками включает пять иерархических уровней, перечисленных в первом пункте автореферата. Первым шагом при формировании иерархии управления СУР, является создание департамента управления рисками. Согласно выводам, сделанным в диссертации, целесообразно ввести вновь созданное структурное подразделение в финансовый блок.

Очередным звеном в иерархии управления рисками выступает межведомственная комиссия во главе с финансовым директором группы компаний РБК. Данная комиссия должна включать в свой состав руководителей финансовой и юридической службы, а также отдела внутреннего контроля и отдела технической поддержки. Собрание комиссии предлагается осуществляется на периодической основе, без придания ей статуса структурного подразделения. Структура вышеназванной комиссии представлена на рис. 5.



*Рис. 5. Структура межведомственной комиссии по рискам РБК*

По роду своей деятельности данные специалисты должны отлично знать специфику бизнеса компании, привлечение специалистов прочих департаментов рассматривается как излишнее. В дополнение к первой можно добавить и вторую причину – так достигается экономия финансовых ресурсов необходимых для поддержания функционирования корпоративной СУР.

Высшим органом управления в корпоративной системе управления рисками РБК является совет директоров.

В диссертации были рассмотрены положительные и отрицательные стороны двух основных типов организационных структур управления рисками в компании – централизованной и децентрализованной.

Для РБК более подходящей следует назвать систему смешенного типа, в которой одними риски необходимо управлять централизовано, другие же следует оставить в структурных подразделениях.

В качестве логического продолжения процесса построения иерархии СУР, следует смысловое наполнение или, другими словами, распределение функций между звеньями данной системы (см. табл. 3-7).

Таблица 3

**Функции совета директоров в системе управления рисками РБК**



Некоторые из перечисленных функций совета директоров требуют дополнительного пояснения. Осуществлять контроль деятельности комиссии по рискам следует с помощью проведения ежеквартальных отчетов главы комиссии перед членами совета директоров, и, при необходимости, внесение корректив в текущую политику управления рисками.

Совет директоров компании должен ежеквартально получать полнейшую информацию о существующих рисках РБК. В частности это касается состава и методов управления критическими рисками. Также, в ежеквартальном и ежегодном отчете по рискам должна присутствовать информация о других наиболее значимых рисках компании и методах воздействия на них; общая позиция по рискам; классификация рисков по методам воздействия на них; общие затраты на содержание департамента по управлению рисками и т.д.

Таблица 4

**Функции комиссии по рискам в системе управления рисками РБК**



Таблица 5

**Функции департамента управления рисками в системе управления рисками РБК**



Согласно предложенным принципам системы управления рисками РБК, она должна быть внедрена в общекорпоративную систему управления. Кроме этого СУР распространяется на все уровни корпоративного управления.

Описанное выше подводит к очередным звеньям, занимающим свое место в иерархии управления СУР РБК. Речь идет о руководителях всех структурных подразделений компании и сотрудниках, работающих в них.

Таблица 6

**Функции руководителей структурных подразделений в системе управления рисками РБК**



В качестве низшего уровня иерархии системы управления рисками в рассматриваемой компании, выступают работники компании.

Таблица 7

**Функции работников компании в системе управления рисками РБК**



**Информационная система управления рисками**

Под информационной системой управления рисками следует понимать программное обеспечение, используемое в процессе анализа и оценки рисков. Сюда в первую очередь относятся информационные технологии, используемые для расчета, учета и контроля показателей рисков.

Модуль информационного обеспечения системы управления рисками в компании играет важную роль в эффективности функционирования данной системы. Поскольку без оперативных и надежных данных о рисковом окружении и рисковой позиции компании информационная система не сможет обеспечить выполнение целей системы управления рисками на предприятии.

Существует два основных подхода к внедрению информационных систем управления рисками:

* Внедрение дополнительного модуля, в рамках используемой ERP-системы.
* Использование отдельной системы управления рисками. Она может быть как собственной разработки, так и приобретенной у специализированных компаний.

Исходя из имеющейся информации, даны следующие рекомендации по внедрению информационной системы управления рисками в РБК:

* Наиболее эффективной является отдельная информационная система управления рисками. Данная рекомендация вынесена в силу большей экономичности внедрения и использования такой системы. Если подробнее изучить финансовую отчетность РБК, то становится ясно, что эти факторы являются одними из первоочередных.
* В качестве консультантов следует привлечь работников текущего аудитора – KPMG. Во-первых, специалисты этой компании хорошо осведомлены о прошлой и текущей деятельности РБК, в силу того, что компании сотрудничают более 5 лет. Это может сэкономить значительную часть времени и финансовых ресурсов. Во-вторых, не будет необходимости привлекать «сторонних» консультантов, которых придется посвящать во все тонкости бизнеса компании.
* Внедрение необходимо производить при содействии межведомственной комиссии, в состав которой войдут специалисты всех основных структурных подразделений РБК, консультанты KPMG и специализированной компании, на основании программного продукта которой будет разработана собственная информационная система. Как установлено в диссертационной работе, это позволит улучшить эффективность дальнейшей работы электронной системы, а также значительно сэкономить финансовые ресурсы компании.

Завершив формирование организационного аспекта системы управления рисками (СУР) РБК, была составлена ее графическая схема (см. рис. 6).



*Рис. 6. Схема системы управления рисками РБК*

Разработка *методологического аспекта* СУР РБК реализована в несколько этапов:

1. Проведен комплексный анализ выбранной медиа-компании. Были рассмотрены следующие аспекты деятельности РБК: организационная структура и изменения, которым она подверглась в последнее время; направления деятельности; динамика основных финансовых показателей и причины их изменения; география присутствия и пр.
2. Построено дерево рисков, включающее более 60 рисков. Источником данных для этого компонента карты рисков послужили:
3. Данные опросных листов и информация, полученная по итогам неформальных встреч с представителями различных подразделений компании.
4. Данные, полученные от контрагентов РБК, среди которых: банки; страховые компании; оценочные компании; аудитор. В данной части исследования было изучено мнение внешних партнеров РБК о существующих рисках компании и процедурах управления ими.
5. Отчеты и исследования рынков: отчеты аудиторской компании; годовые отчеты РБК; отчеты кредиторов компании; исследования, проведенные ведущими аналитическими компаниями России (медиа-рынок; инвестиционные рекомендации по ценным бумагам РБК); отчеты профильных государственных учреждений (рынок печатных СМИ, электронные СМИ, телевидение); пресс-релизы РБК.
6. Собственный опыт работы в рассматриваемой компании.
7. Проведено ранжирование рисков, включенных в дерево рисков. На основании полученных данных построена матрица рисков. Также произведено позиционирование рисков в структуре управления РБК.
8. По итогам построения карты рисков выявлена группа рисков, набравших наибольший ранг (вероятность наступления\*потенциальный ущерб). Определены методы воздействия на каждый риск, попавший в число критических. Также предложены конкретные меры, направленные на профилактику и минимизацию негативного воздействия этих рисков на основные цели компании.

**Публикации автора по теме диссертационного исследования:**

1. Волков И.В. Идентификация как один из факторов повышения качества управления рисками российского медиа-бизнеса. - Качество, инновации, образование, 2010, №10. – 0,8 п.л. *(издание рекомендовано ВАК России).*
2. Волков И.В. Карта рисков российского медиабизнеса. - Российское предпринимательство, 2010, №7. – 0,6 п.л. *(издание рекомендовано ВАК России).*
3. Волков И.В. Производные финансовые инструменты как способ диверсификации инвестиций и снижения риска в современной России. В сб.: Двадцать первые Международные Плехановские чтения (1-4 апреля 2008 г.). Тезисы докладов аспирантов, магистрантов и докторантов. - М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2008. – 0,1 п.л.

1. Официальный сайт аудиторской компании КПМГ, [www.kpmg.ru](http://www.kpmg.ru) [↑](#footnote-ref-1)
2. Москвин В.А. Три проблемы риск-менеджмента в России, 2005., [www.rrms.ru](http://www.rrms.ru) [↑](#footnote-ref-2)
3. Данный вывод подтверждается итогами исследования Ernst&Young «Перспективная модель управления рисками», 2009. [↑](#footnote-ref-3)