

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ФИНАНСОВ, ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА  
В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКЕ**

Магистерская диссертация  
обучающегося по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит  
магистерская программа Корпоративные финансы  
заочной формы обучения, группы 09001683  
Никипеловой Марии Вячеславовны

Научный руководитель  
д.э.н., профессор кафедры  
финансов, инвестиций и  
инноваций  
Ваганова О.В.

Рецензент  
К.э.н., доцент кафедры  
учета, анализа и аудита  
Кучерявенко С.А.

БЕЛГОРОД 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
<b>ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКЕ</b>	
1.1. Систематизация подходов к определению системы риск-менеджмента .....	8
1.2. Риск-менеджмент как инструмент эффективного корпоративного управления .....	15
1.3. Проблемы применения риск-менеджмента на предприятиях в условиях финансовой нестабильности в стране..	22
<b>ГЛАВА 2. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ</b>	
2.1. Финансовое состояние российских предприятий в современных условиях.....	34
2.2. Политика ПАО Аэрофлот в области управления рисками...	40
2.3. Практика внедрения и использования эффективного риск-менеджмента в ПАО «Аэрофлот» .....	59
<b>ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ</b>	
3.1. Стратегия развития отечественных предприятий в условиях формирования цифровой экономики .....	68
3.2. Пути повышения качества системы риск-менеджмента российских компаний.....	74
3.3. Возможности применения инструментов финансовой инженерии при снижении рисков компаний.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	85
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Риск является неотъемлемой составляющей социальной, политической и экономической жизни современного общества. Риск непременно присутствует во всех сферах деятельности любой действующей организации, которая функционирует в условиях рыночной экономики. Менеджмент рисков на современном этапе развития экономики является одной из самых основных задач для предприятий, которые позиционируют себя как соответствующие требованиям международных стандартов систем менеджмента. В условиях высокой конкуренции, практически в любом сегменте рынка, у предприятия появляется необходимость внедрения системы риск-менеджмента, с целью закрепления своих позиций среди конкурентов. Актуальность исследования риск-менеджмента определяется развитием рыночной экономики, которое сопряжено с появлением множества различных рисков в процессе реализации той или иной финансовой и не финансовой деятельности.

**Степень научной разработанности проблемы.** Аспекты проблемы использования системы риск-менеджмента коммерческих предприятий финансовой отрасли детально рассматриваются в работах таких авторов, как: Р.Адамса, Д.Марлетта, Х.Миядзаки, Д.Мейерса, П.Муберта, Т.Сато, Д.Эркенса.

Среди отечественных ученых, исследующих проблему оценки и управления риском предприятий, следует выделить: В.Ю.Абрамова, В. Б. Гомели, Ю.Н.Арсеньева, Ю.Т.Ахвледиани, И.Н.Жука, В.В.Глущенко, Д.С.Гончарова, В.В.Шахова Н.С.Пласкову, и др.

Однако несмотря на такое внимание со стороны достаточно большого количества ученых, тема риск-менеджмента по-прежнему остается актуальной и не на все вопросы в этой сфере есть ответы. На данное время нет единой системы классификации рисков предприятий. Достаточно

поверхностно изучены весьма важные риски оперативного менеджмента.

**Цель** исследования состоит в развитии теоретико-методических основ и разработке практических рекомендаций по моделированию эффективной системы риск-менеджмента для предприятий реального сектора экономики.

В рамках реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) исследовать основные подходы к определению системы риск-менеджмента;
- 2) выявить особенности риск-менеджмента для компаний реального сектора экономики;
- 3) определить проблемы применения риск-менеджмента на предприятиях в условиях финансовой нестабильности в стране;
- 4) оценить необходимость внедрения и использования эффективного риск-менеджмента в компании;
- 5) определить возможные пути повышения качества системы риск-менеджмента российских компаний в условиях цифровизации экономики.

**Объектом исследования** являются деятельность российских предприятий в процессе формирования системы риск-менеджмента.

**Предмет исследования** – инструменты и механизмы системы управления рисками на предприятиях реального сектора экономики.

**Теоретической базой** магистерской диссертации послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики, финансового анализа, процессного и проектного управления, стратегического и оперативного менеджмента, а также риск — менеджмента предприятий реального и монетарного секторов. нормативно-правовая информационная база «Консультант Плюс», «Гарант», информационная база по законодательству субъектов РФ и соответствующих комитетов и департаментов, методические разработки отечественных и зарубежных авторов по проблемам развития системы риск-менеджмента на отечественных предприятиях.

**Методологическую базу исследования** составляют концепции управления риском, оказывающие существенное влияние на формирование принципов риск-менеджмента предприятий на современном этапе рыночной экономики, а также методы абстрагирования, анализа и синтеза, индукции и дедукции – для идентификации проблемной области исследования, определения основных направлений формирования эффективной системы управления рисками; математический, графический и табличный метод – для наглядного представления результатов исследования; экономико-статистический метод, экономический анализ – при разработке практических предложений.

**Информационной базой** исследования выступают законодательные акты Российской Федерации, опубликованные аналитические материалы научно-исследовательских учреждений, рейтинговых агентств, материалы электронных и печатных средств массовой информации, данные служб государственной статистики, научные статьи отечественных авторов по исследуемой теме, официальные электронные сайты Министерства финансов РФ, Министерства экономического развития и торговли РФ, Госкомстата, Министерства труда и социальной защиты РФ.

**Научная новизна** работы заключается в развитии теоретических положений и разработке практических рекомендаций по повышению качества системы риск-менеджмента российских компаний в условиях инновационного развития экономики.

Научная новизна подтверждается следующими результатами:

- 1) систематизированы подходы к определению системы риск-менеджмента как инструмента эффективного корпоративного управления.
- 2) определены проблемы применения риск-менеджмента на предприятиях, связанные с неразвитой системой корпоративного управления, медленным развитием рынка финансовых инструментов;
- 3) проведен анализ финансовой деятельности российских предприятий, и исследована политика крупной компании ПАО «Аэрофлот» в области

управления рисками и сформирована система эффективного риск-менеджмента, которая сочетает систему управления рисками со сбалансированной системой показателей деятельности компании;

4) сформулированы и обоснованы основные направления развития системы риск-менеджмента в условиях инновационного развития экономики, среди которых в качестве приоритетных выделены инструменты финансовой инженерии, цифровизации рисков, создание «портфеля рисков».

**Теоретическая значимость работы** заключается в том, что результаты исследования могут применяться в учебном процессе при изучении дисциплин риск-менеджмент, промышленный менеджмент, менеджмент в аспекте проблем риск-менеджмента.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что практические рекомендации по внедрению эффективной системы риск-менеджмента для компаний в дальнейшем могут быть использованы конкретными предприятиями для снижения рисков, угрожающих стабильной работе предприятия и повышения эффективности их деятельности.

**Публикации.** Основные положения и результаты исследования изложены в трех печатных работах общим объемом 1,0 п. л. (2 - РИНЦ). Результаты исследования опубликованы в журналах «Вектор экономики» и «Наука среди нас».

**Структура магистерской диссертации** обусловлена целью и задачами, поставленными и решенными в ходе выполнения работы. Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель, задачи исследования, его научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе работы обоснованы теоретико-методические аспекты формирования системы риск-менеджмента в реальном секторе экономики

Вторая глава является аналитическим разделом магистерской диссертации, в которой освещена практика внедрения и использования риск-менеджмента с эффективной составляющей.

В третьей главе представлены направления развития системы риск-менеджмента в условиях формирования цифровой экономики

В заключении обобщены результаты диссертационного исследования, сформулированы выводы и предложения по снижению рисков предприятий.

## ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКЕ

### 1.1. Систематизация подходов к определению системы риск-менеджмента

Быстрые темпы развития техники и технологий, жесткая конкуренция, спонтанные изменения курсов валют, существенная волатильность уровня спроса и предложения и большое количество иных отрицательных факторов, характерных для современной российской экономики, создают условия, при которых ни одна (даже самая незначительная) коммерческая операция не может быть осуществлена без какого-либо риска для предприятия. Следовательно, неотъемлемым условием нормального функционирования и развития любого предприятия является способность его высшего руководства осуществлять профилактику, прогнозирование и управление рисками. Это обуславливает формирование самостоятельного функционального направления в теории и практике современного менеджмента – риск-менеджмента.

А. Фомичев рассматривает понятие «риск- менеджмент» как одно из основных направлений современного менеджмента, изучающие проблемы управления рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной организации [59, стр.156].

В то время как И.Т. Балабанов определяет понятие риск-менеджмента в более узком смысле, утверждая, что риск-менеджмент – «набор процедур и элементов управления рисками и финансовыми отношениями» [34].

И.Е. Рязанов определяет систему управления рисками как «набор элементов, включающий в себя различные инструменты управления касательно риска» [22].

Но не одно вышеперечисленное определение не учитывает, что для



эффективного функционирования предприятия во избежание потерь вследствие реализации рисков необходимо отслеживать неблагоприятные события в экономической, политической и других сферах. Данный аспект определения понятия риск-менеджмента учитывает Словарь бизнес-терминов, который определяет риск-менеджмент как «набор правил и процедур, нацеленных на отслеживание возможных неблагоприятных событий, с целью принятия решений, предотвращающих негативный эффект от них» [46].

Недостатком данного определения является, то что оно не учитывает всю обширность «риск- менеджмента» и не раскрывает его в полной мере. По нашему мнению, риск-менеджмент — система управления риском и финансовыми отношениями, которые возникают в процессе этого управления; эта система управления должна включать в себя различные инструменты показатели, которые помогают оценить качество риск-менеджмента. Наиболее удобным и простым показателем является показатель

«Эффективность риск-менеджмента». Данный показатель должен обеспечить руководство предприятия сведениями, насколько успешно происходит регулирование финансовых рисков.

Эффективность любой деятельности организации можно определить, как отношение эффекта, полученного в результате указанной деятельности, к затратам, понесенным в процессе ее осуществления. Эффективность риск-менеджмента можно определить по формуле (1.1): управления риском, отслеживать все возможные неблагоприятные события и прогнозировать будущие возможные риски, с которыми может столкнуться предприятие.

$$ЭРМ = \frac{\mathcal{E}}{3} \quad (1.1),$$

где ЭРМ – эффективность риск-менеджмента;

Э – эффект, полученный в результате управления рисками;

З – затраты, понесенные в процессе осуществления риск-менеджмента.

Риск-менеджмент включает в себя набор правил и процедур, которые направлены на отслеживание вероятных неблагоприятных событий, для того чтобы принять решения по предотвращению негативного эффекта от таких событий.

Основой риск-менеджмента является целенаправленный поиск информации и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения выгоды в неопределенной экономической ситуации [58, стр.159].

Окончательной целью риск-менеджмента может быть получение наибольшей прибыли при соблюдении предусмотренного уровня финансовых рисков или минимизация финансовых рисков при достижении заданного уровня прибыли.

Основными принципами риск-менеджмента предприятия являются:

- осознанность принятия рисков;
- вариативность разработки управленческих решений;
- обеспечение сопоставимости величины финансовых рисков и уровня доходности проводимых операций;
- обеспечение сопоставимости величины финансовых рисков финансовых возможностей предприятия;
- автономность регулирования отдельных видов финансовых рисков;
- экономичность процесса управления финансовыми рисками.

В силу того, что риск-менеджмент касается самых разнообразных сфер деятельности предприятия, то все показатели, используемые в процессе регулирования рисков, целесообразно исчислять в стоимостном выражении или в безразмерных величинах, чтобы избежать несопоставимости.

Система показателей риск-менеджмента предприятия должна включать показатели, отражающие вероятность наступления события, характеризующие величину риска, и проч. На основании изучения данных параметров руководство предприятия должно иметь возможность

проанализировать внешнюю среду, выбрать стратегию управления риском, осуществить выбор необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способов его нейтрализации, осуществить целенаправленное воздействие на риск.

В связи с тем, что при осуществлении любого вида хозяйственной деятельности, любое действие или бездействие менеджера может вызвать риск финансовых, моральных и других потерь, возникает потребность в некотором механизме, который позволил бы наилучшим образом не просто снизить негативные последствия неправильных решений, но и вовсе избежать их. Таким механизмом является риск-менеджмент, или управление рисками.

Риск-менеджмент можно квалифицировать как совокупность приемов, мероприятий и способов, позволяющих в определенной степени предсказывать появление любой рискованной ситуации и принимать действия к её исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий, т.е. как систему управления рисками [62]. То есть это деятельность по управлению рисками предполагает снижение степени риска и получение максимально возможного дохода в неопределенной хозяйственной ситуации.

Управление риском, как система, включает две подсистемы: управляющей подсистемы (субъекта управления) и управляемой подсистемы (объекта управления). Субъектом управления риском может быть менеджер, предприниматель, специалист по управлению рисками и др., которые с помощью различных методов осуществляют воздействие на объект управления. Объектом управления является какой-либо риск потери финансовых вложений или неполучения прибыли, экономические отношения между людьми и др.

Риском можно управлять, т.е. использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению степени риска.

Всего в управлении рисками возможны три ситуации:

- 1) отрицательный риск (ущерб, убыток);
- 2) нулевой;
- 3) положительный (выгода, прибыль).

В процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия рисковое событие может произойти, а может и не произойти. Величина вероятности наступления рискованной ситуации может варьироваться в зависимости как от субъективных, так и от объективных факторов, однако вероятностная природа риска является постоянной его характеристикой.

Для функционирования и развития многих экономических процессов характерны элементы неопределенности. Это неизбежно приводит к возникновению ситуаций, которые не имеют однозначного исхода [42]. И если возможность количественно и качественно определить вероятность появления того или иного развития событий (после принятия решения в результате предпринимательской деятельности) существует, то это не что иное, как ситуация риска.

Из описанного выше следует, что ситуация риска неразрывно связана со статистическими процессами, при этом она отвечает трём условиям:

- наличие неопределенности;
- необходимость выбора альтернативы;
- возможность оценить вероятность осуществления альтернатив.

У риск-менеджмента, как и у всякой деятельности, есть главная цель – это обеспечение максимальной эффективности управления рисками хозяйственной организации. Следуя этой цели, каждое управленческое решение должно быть взвешенным и приниматься только с учётом рисков. Для достижения этой цели менеджеру необходимо решить следующие задачи:

- 1) профилактика возникновения рисков;
- 2) минимизация ущерба, причиненного рисками;
- 3) максимизация дополнительной прибыли, получаемой в

результате управления рисками.

В своей деятельности менеджеры могут связываться с различными видами рисков. Но существует проблема классификации предпринимательских рисков, которая заключается в их многообразии. Определенной системы классификации предпринимательских рисков не существует, а существует множество подходов к классификации риска [22].

Под классификацией рисков следует понимать их распределение на отдельные группы по определенным признакам для достижения определенных целей. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов и приемов управления риском. Каждому риску соответствует свой прием управления риском [35, стр.48].

Классифицировать риски наиболее полно можно по нескольким основным признакам, каждый из которых включает в себя несколько видов рисков (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1

#### Классификация рисков

Классификационный признак	Виды рисков
По времени возникновения	Ретроспективные
	Текущие
	Перспективные
По факторам возникновения	Политические
	Экономические
	Социальные
	Технологические
По характеру последствий	Чистые
	Спекулятивные
По тяжести последствий	Допустимые
	Критические
	Катастрофические
По сфере возникновения	Производственные
	Экологические
По месту возникновения	Внешние
	Внутренние
	Оправданные

По степени правомерности	Неоправданные
--------------------------	---------------

По факторам возникновения риски можно разделить на множество видов. Например, политическими называют те риски, которые обусловлены изменением политической обстановкой в стране или регионе. А экономические риски обусловлены неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или целой страны.

По характеру воздействия риски бывают чистые и спекулятивные. Чистые риски приводят исключительно к отрицательному или нейтральному результату. К таким рискам можно отнести риски, связанные с последствиями после стихийных бедствий, транспортные риски, социально-политические риски. Спекулятивные риски могут привести как к отрицательному результату, так и к положительному. К таким рискам можно отнести риски, связанные с динамикой курса валют, покупательской способностью денег и т.д.

По тяжести последствий различают допустимые, критические и катастрофические риски. К допустимым рискам относят те риски, которые влекут за собой частичное или полное неполучение прибыли от какой-либо деятельности. Если при реализации рисков существует возможность понести убытки, превышающие размер прибыли, то такие риски относят к критическим. В случае реализации такого вида рисков предприниматель, например, вынужден не просто отказаться от прибыли, но и вовсе понести убытки от проекта. Самыми тяжелыми по возможным последствиям являются катастрофические риски. Здесь существует возможность понести убытки в размере, превышающем всё имущественное состояние предприятия.

По сфере возникновения выделяют внутренние и внешние риски. Внутренние риски могут возникать в результате деятельности предприятия. А внешние риски возникают по причинам, не связанным с деятельностью организации: это могут быть политические, экологические, экономические и

другие причины.

Также необходимо классифицировать риски по степени правомерности. По мнению А.Н. Фомичёва, это наиболее важный элемент классификации рисков. По степени правомерности различают оправданные и неоправданные риски. В разных сферах предпринимательской деятельности риск получения отрицательного результата может приводить к различным результатам. Так, если в области проектно-конструкторских разработок, которая характеризуется высоким уровнем риска, вероятность получения отрицательного результата составляет 90-95%, то в некоторых других областях, как например в атомной энергетике, возможность риска и вовсе не допускается.

Для того чтобы максимально точно спрогнозировать наступление рискованной ситуации и принять все наиболее эффективные меры к снижению степени влияния риска, необходимо правильно классифицировать риски по их функциональной направленности. Ведь каждому риску соответствует свой приём управления риском. И только после определения места каждого риска в их общей системе появится возможность для наиболее эффективного применения соответствующих приёмов и методов риск-менеджмента.

## 1.2. Риск-менеджмент как инструмент эффективного корпоративного управления

В современной теории менеджмента тщательно разработаны вопросы стратегического управления и модели анализа и принятия решений по конкретным операционным проблемам функционирования компаний.

Чтобы минимизировать угрозы и риски, необходимо модернизировать систему стратегического и оперативного управления, искать формы и методы обеспечения экономической устойчивости компаний.

Механизм управления рисками позволяет переводить оперативную

информацию в технологию принятия не только оперативных, но и стратегических решений. Это дает возможность прогнозировать тенденции развития необходимого уровня экономической устойчивости промышленной компании, основываясь на анализе рисков, сопровождающих деятельность промышленной компании. Достижение экономической устойчивости компаний связано с оценкой уровня, проводимой на основе комплексного анализа его компонентов. В теории разные подходы к оценке экономической устойчивости компаний. Часто используемые экономико-математические методы не позволяют получить интегральную оценку экономической устойчивости. [21, с. 173] Другие подходы: методология вероятности банкротства предприятия, методы оценки кредитоспособности компаний (метод GAP) и другие имеют общую черту и недостаток. Все они основаны на экспертных оценках и не дают интегральной оценки. В качестве интегрального индикатора в настоящее время используется индикатор рыночной стоимости компании. Это связывает экономическую устойчивость с финансовой стабильностью компании. В этом случае сама оценка проводится не экспертами, а рынком. Но индикатор рыночной стоимости не учитывает все возможности компании.

Процесс управления рисками включает в себя:

- планирование управления рисками - это планирование мероприятий по управлению рисками проекта, включая набор методов, инструментов и организацию управления рисками.
- идентификация факторов риска - это идентификация рисков, которые могут повлиять на проект, и документирование их характеристик.
- оценка рисков - это качественный и количественный анализ рисков для определения их влияния на проект.
- планирование реагирования на риск - это разработка мер по минимизации вероятности и смягчению негативных последствий событий риска с общим повышением вероятности успешного завершения проекта.
- мониторинг и контроль риска - это мониторинг наступления



событий риска, выявление новых рисков, реализация плана управления рисками проекта и оценка эффективности действий по снижению риска.

В современной экономике, где количество рисков увеличивается с последующим развитием экономической системы, существование крупных предприятий без отлаженной системы управления рисками невозможно. В целом, система управления рисками состоит из следующих компонентов:

- определение цели венчурных инвестиций.
- получение информации об экономической ситуации, ее анализ.
- определение степени риска и вероятности реализации каждого из сценариев развития ситуации риска.
- разработка и анализ вариантов сравнения прибыли и риска для каждого из вариантов развития ситуации.
- разработка программы действий по снижению риска.
- выполнение выбранной программы действий.
- мониторинг реализации выбранной программы действий.
- анализ и оценка последствий выбранного варианта решения на основе фактических данных о ситуации риска.

При формировании системы управления рисками приводятся результаты маркетинговых исследований рынка сбыта, на которые ориентируется предприятие, специфика рынков сбыта, нетарифные ограничения стран рынков сбыта, система таможенных пошлин и др. ограничения на продажу продукции отрасли, должны быть приняты во внимание.

В зависимости от выбранной тактики и разработанной стратегии, а также от стадии управления рисками на предприятии вырабатывается определенная система разных методов, то есть суть каждого этапа управления рисками предполагает использование разных методов.

Весь процесс управления рисками может отображаться следующим образом:

Этап постановки задач по управлению рисками характеризуется использованием методов анализа и прогнозирования экономической ситуации, выявления возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития. [74, с. 17]

На этапе анализа рисков используются методы качественного и количественного анализа: методы сбора доступной и новой информации, моделирование работы предприятия, статистические и вероятностные методы и т. д.

На третьем этапе проводится сравнение эффективности различных методов воздействия на риск: избежание риска, снижение риска, риск и т. д.

На этапе анализа рисков используются методы качественного и количественного анализа: методы сбора доступной и новой информации, моделирование работы предприятия, статистические и вероятностные методы и т. д.

На третьем этапе проводится сравнение эффективности различных методов воздействия на риск: избежание риска, снижение риска, принятие риска на себя, передача части или всего риска третьим сторонам, что завершается принятием решения выбрать их оптимальный набор.

На заключительном этапе управления рисками выбираются методы воздействия на риск. Результатом этого этапа должны стать новые знания о рисках, позволяющие при необходимости корректировать ранее поставленные цели по управлению рисками.

Таким образом, на каждом из этапов используются свои методы управления рисками. Результаты каждого этапа становятся исходными данными для последующих этапов, формируя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает наиболее эффективное достижение целей, поскольку знания, полученные на каждом этапе, позволяют нам корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели, то есть эффективно анализировать все разнообразие Риски на предприятии, что, в свою очередь, подтверждает актуальность разработки

интегрированного механизма управления рисками.

Во времена экономической нестабильности многие российские компании столкнулись с быстро меняющимися условиями, что заставило их пересмотреть свою стратегию и тактику ведения бизнеса. Кроме того, компаниям приходится сталкиваться с гораздо более серьезными рисками, чем те, которые существовали при более благоприятной экономической ситуации. В этих обстоятельствах особенно важно понять, где компания может потерпеть неудачу, и определить, как эффективная система управления рисками может предотвратить такие сбои.

Управление рисками и фундаментальные процессы в компаниях не интегрированы друг с другом. Повышение значимости управления рисками в планировании должно стать неотъемлемой частью процесса внедрения полноценной системы управления рисками в компаниях.

Для эффективного и рационального управления рисками, прежде всего, руководству организации нужна стратегия в этой области, а также в сфере корпоративного управления. Хорошо развитая структура корпоративного управления, предоставление отчетов и информации по управлению рисками совету директоров обеспечивают рост ценности системы управления рисками в организации, повышение подотчетности и повышение прозрачности.

У компании должен быть инструмент, который позволяет менеджерам принимать решения о приемлемом уровне риска, к которому компания готова пойти. Заявления о склонности к риску связывают подверженность риску и финансовые показатели таким образом, что становится возможным получить представление о дальнейшей стратегии принятия риска. Существует два основных компонента оценки аппетита к риску: Компании должны проводить стресс-тестирование стабильности баланса путем расчета денежной оценки, при которой финансовая устойчивость будет ухудшаться. Если они не выполняют эти расчеты, компания берет на себя риски, не принимая учитывать финансовую составляющую. На операционном уровне компании должны определить денежную стоимость, при которой событие,

связанное с потерями или рисками, ухудшит их финансовые показатели

Чтобы изменить ситуацию с угрозами и рисками компании, необходимо использовать механизм повышения экономической устойчивости компании на основе управления рисками. Проведенное исследование показало, что эффективная система организации управления рисками является наиболее эффективным механизмом обеспечения экономической устойчивости предприятия.

Следует отметить, что при разграничении функциональных обязанностей и распределения полномочий в процессе внутреннего контроля и управления рисками необходимость создания службы внутреннего контроля как отдельной единицы может быть продиктована масштабом и организационной структурой компании. [6, п. 387]. В противном случае эти функции могут выполняться другими субъектами микроуровня в пределах их компетенции.

Внутренний аудит, по нашему мнению, по определению должен быть организационно независимым от системы управления рисками для проведения объективной проверки и оценки эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками, а принцип беспристрастности также требует, чтобы служба внутреннего аудита не участвует в организации эксплуатации или в выборе и реализации мер внутреннего контроля и управления рисками.

Качество внутреннего аудита контролируется независимой стороной - внешним аудитором. Рекомендации по управлению рисками позволяют сформулировать основные приоритеты и критерии подходов к принятию решений о выживании компании в условиях жесткой конкуренции, выявить возможности повышения экономической устойчивости компании.

Система управления рисками позволит:

- своевременно выявлять и оценивать риски
- обратить внимание на признаки их фактического появления
- определить, каковы наблюдаемые риски

- гарантировать получение достоверной, своевременной и полноценной информации для оценки текущей деятельности компании и принятия решений
- уменьшить негативные последствия ранее принятых решений.

Важнейшей мерой для создания эффективной организации управления рисками является создание службы управления рисками в компании с разветвленной системой подразделений. Создание регулярной службы управления рисками требует, чтобы руководство интегрировало такую услугу в организационную структуру компании таким образом, чтобы оно органично сочеталось с традиционно независимыми функциональными подсистемами компании.

Глобализация и турбулентность мировой экономики, перманентный характер кризисных явлений, глобальная инновационная ориентация всех бизнес-процессов заставляет предприятия искать, адаптировать и использовать максимально эффективные методы управления экзогенными и эндогенными рисками.

Риск-менеджмент представляет собой совокупность процессов формирования, утверждения и организации выполнения управленческих решений по минимизации существующих и потенциальных угроз и рисков. Современный риск-менеджмент является комплексным междисциплинарным образованием, соединившем в себя достижения в области математики, статистики, экономической теории, теории управления и являющимся центральным звеном стратегического управления организацией. Стабилизация позитивных финансовых показателей и обеспечение расширения бизнеса невозможны без определения и тщательного анализа угроз, в перспективе препятствующих осуществлению эффективной деятельности предприятия.

Следовательно, способность компании выявлять, оценивать и управлять рисками, минимизируя возможность или последствия их проявления, является одной из важнейших составляющих повышения

эффективности бизнеса, обеспечивающей достижение целевых финансовых результатов. Своевременное определение риска, качественная оценка и контроль позволяют значительно сократить финансовые потери и предотвратить неблагоприятные события, связанные с наступлением риска, а также использовать положительные аспекты связанные с существованием ситуации риска. Риск-менеджмент как система включает в себя такие процессы, как выявление и описание рисков; качественное и количественное исследование угроз; выбор стратегий управления риском; непосредственно управление рисками и мониторинг эффективности реализуемой стратегии.

### 1.3.Риск-менеджмент предприятий в условиях финансовой нестабильности в стране

Риск - это вероятность потери ценностей (финансовых, политических и т.д.) в результате деятельности, если обстановка и условия проведения деятельности приведут к негативным последствиям. Особенно риски проявляются в предпринимательской деятельности. В этой статье предметом исследования являются риски предприятий во время кризиса в стране.

Риск - менеджмент предприятий во время кризиса в стране

Существуют следующие группы стран по уровню экономического развития:

1. Развитые страны - все страны G7
2. Развивающиеся страны - страны БРИКС и др.
3. Неразвитые страны - страны третьего мира (Африканские страны).

Развитая страна отличается преобладанием сферы услуг в структуре экономике. На современном этапе развития общества существует тенденция постепенного увеличения доли услуг в валовом внутреннем продукте. Причем страны с развитой экономикой имеют более половины доли услуг в структуре валового внутреннего продукта [7, стр.98]. Постепенный переход к

более высокому уровню развития не всегда происходит благоприятно. Особенно, когда в стране начинается кризис - политический, экономический, природный. На сегодняшний день нет страны, которая не столкнулась бы с экономическим кризисом. Кризисы являются частью экономического цикла, а значит их появление неизбежно.

Так случилось в России, где в 2014 году наступил экономический кризис в связи с падением цен на углеводороды более чем в два раза. Экономика России чувствительна к колебаниям внешней конъюнктуры. Вслед за падением цены на углеводороды, национальный курс упал более чем в два раза, стала высокой волатильность рубля, произошел рост инфляции и банковский кризис. Экономический кризис задел все финансовые институты страны.

В условиях неопределённой экономической политики страны предприятия оказались в очень неудобном положении. Возрос риск возможных экономических потерь.

На рис.1.1 представлена степень износа основных фондов российских предприятий. Степень износа достигла критической отметки и требует ее немедленного решения.

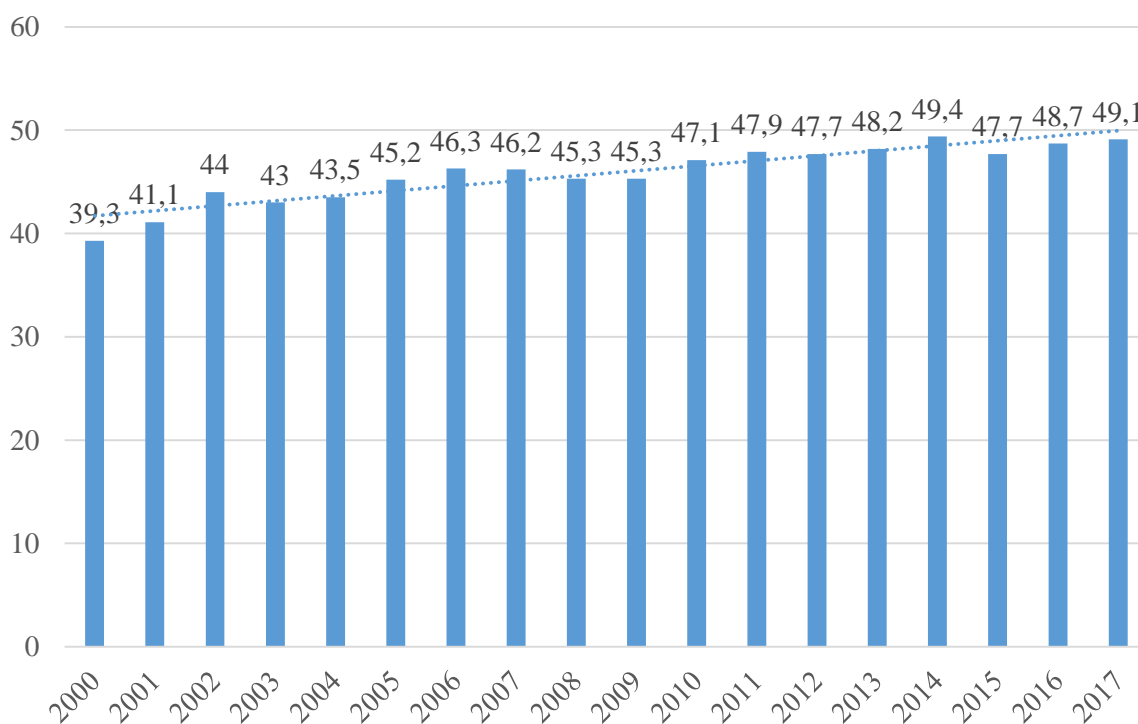


Рис.1.1. Степень износа основных фондов в Российской Федерации в 2000-2017 гг., %

Источник: Росстат

Также можно отметить негативную тенденцию снижения доли инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию, в общем объеме инвестиций в основной капитал [8, стр.162].

В условиях жесткой мировой конкуренции, обновления техники необходимы мероприятия по улучшению качества продукции и повышению конкурентоспособности предприятия. С падением курса национальной валюты, многие предприятия отказались закупать новое импортное оборудование, так как цена подскочила в два раза. В таких условиях предприятиям необходимо принимать меры для поддержания, увеличения прибыли. Во всех кризисах руководству предприятий приходится принимать и выполнять управленческие решения, направленные на минимизацию возможных потерь. Важно сосредоточить усилия на перспективных инновационных проектах, выстраивая при этом эффективную систему управления рисками, включающую выявление, измерение рисков проекта, выбор методов снижения и финансирования рисков. При принятии решения о выборе конкретного инновационного проекта необходимо проанализировать различные варианты его финансирования [10, стр.40].

Во время кризиса популярными способами поддержания, сохранения прибыли стали:

- вывод капитала за рубеж (в офшоры и т.д.)
- вложение средств на депозиты банка

Каждый из этих способов имеет риски. За последние годы участились случаи вывода капитала за рубеж. По данным Росстата, за 10 -летний период с 2005 - 2015 гг. ежегодно из страны выводилось 100 млрд долларов США. Риски вывода капитала высоки. Прежде всего, это связано с политическим риском. Пример тому недавний случай с Сулейманом Керимовым во



Франции. Западные страны, могут легко заморозить деньги, находящиеся на счетах иностранных банков.

Второй способ - это вложения средств под процент на депозиты банка.

Инвесторы, а также предприятия не решились вкладывать свои инвестиции в реальный сектор экономики. Их можно понять. Высокая волатильность рубля не позволяет планировать финансовую политику предприятия. Многие предприятия вложили свои средства на депозиты банка под процент, оно и понятно почему. С точки зрения риск - менеджмента - это логичный поступок. Представим, что предприятие, вложившее свои инвестиции в завод по производству обуви, которое рентабельно при курсе 65 рублей за доллар, а через год курс рубля становится 55 рублей и многомиллионные инвестиции предприятия пропадают. Естественно никто не хочет рисковать. Соответственно предприятия не будут брать кредиты в условиях высокой стоимости заемных средств. У предприятий, взявших кредит на таких условиях, большая часть прибыли будет уходить на обслуживание внешнего займа, в результате инвестиционный проект становится экономически не интересным. Поэтому многие предприятия решают вкладывать свои средства на депозиты банка.

На первый взгляд, безрисковый вариант, но предприятия должны учитывать риски и таких, надежных на первый взгляд, вкладов. В результате банковского кризиса под удар могут попасть даже системообразующие банки. Системообразующий банк – это кредитная организация, обязательства которой составляют как минимум 10% от общего количества обязательств всей банковской системы. То есть, это крупные банки, являющиеся важными кредиторами отдельно взятых государств и всей банковской системы в целом. Как правило, процент на депозитах в системообразующем банке меньше чем в остальных банках порядка на 2 - 3%. То есть, для предприятий было выгодно вкладывать в банки, предлагающие лучшие условия. А если у банка процент по депозитам выше чем у других, то это первый признак того, что банк "болен". Риск того, что вклады пропадут, очень высоки. Ведь в

случае банкротства банка, вклады юридических лиц скорее всего не будут возвращены, а физических лиц страхуют лишь до 1 миллиона 400 тысяч рублей.

Для многих предприятий, наиболее оптимальным вариантом является системообразующие банки, так как при банкротстве будут проводить санацию банка. Санация банка – это процедура, главной целью которой является экономическое и финансовое оздоровление кредитно-финансовой организации (банка). Для примера, возьмем два предприятия, которые вложили свои средства в два разных банка - системообразующий и другой средний или мелкий банк. При банкротстве не системообразующего банка вклады юридических лиц сгорают, они не возвращаются. При банкротстве системообразующего банка, проходит санация, вклады юридических лиц сохраняются, но частично замораживаются на время, то есть все свои вклады в течение некоторого времени можно будет вернуть.

Так произошло с Татфондбанком в Казани. По информации инициативной группы, денежные средства в Татфондбанке держали около 35 тысяч юридических лиц, ориентировочно это около 60 миллиардов рублей, в банке "зависли" средства предпринимателей в размере от 300 тысяч до нескольких десятков миллионов рублей у каждого. Среди клиентов банка много сельхозпредприятий, организаций ЖКХ, предприятий бюджетной сферы. Юридические лица, потеряли свои сбережения в связи банкротством банка [4, стр.30]. С уверенностью можно сказать, риск, на который шли вкладчики - не оправдался.

В последние годы интерес различных субъектов предпринимательской деятельности к управлению рисками значительно возрос. Это доказывает постоянно увеличивающееся число предприятий, внедряющих риск-менеджмент, и количество конференций, учебных программ, семинаров, публикаций, посвященных данной проблеме. Внедрение риск-менеджмента обладает множеством преимуществ, к которым относятся: улучшение качества принимаемых управленческих решений, повышение эффективности

деятельности предприятий, экономия ресурсов, рост деловой репутации и др.

Значение организационного менеджмента в России сейчас существенно изменилось. Он становится неотъемлемой составляющей современной компании, наряду с такими традиционными функциями как маркетинг, управление производством, финансово-экономическое управление и т.п. Интеграция в мировую экономику расширяет поле конкурентной борьбы, подводя российские компании к конкуренции с лидерами мирового рынка.

Тем не менее, существование сегодня кризисных ситуаций в нашей стране связано с множеством факторов: модернизацией рыночных отношений, совершенствованием законодательной базы и разработкой механизма ее исполнения, неэффективным менеджментом предприятия и другими. Для предупреждения негативных проявлений кризиса реализуется специальная диагностика, а также осуществляется система мер, способствующих предотвращению и преодолению кризисных ситуаций. В теории и практике они получили название антикризисного управления.

Направление риск-менеджмента появилось в России около 15-20 лет назад, тогда как в самых развитых странах мира он является частью системы

**1 этап** (с середины 40-х до середины 60-х годов XX века)

- охватывает период с середины 40-х до середины 60-х годов XX века. Данный этап связан с развитием деятельности страховых компаний. В это время нобелевский лауреат Гарри Марковец пишет статью "Выбор портфеля", в которой исследуется связь между доходностью акций и их дисперсией в инвестиционном портфеле. Именно тогда появляется термин "риск-менеджмент".

**2 этап** (с середины 60-х до начала 90-х годов XX века)

- изучение рисков становится востребованным не только среди менеджеров по страхованию, но и среди менеджеров других подразделений компаний, таких как производственных, юридических, финансовых и т.д. Второй этап характеризуется открытием специализированных институтов, появлением международных ассоциаций. В этот период ведется множество научных исследований, в силу чего появляется всё больше специальной литературы.
- в 1950 г. создается "Общество по управлению рисками и страхованию" – RIMS (Risk and Insurance Management Society), а в 1984 г. Международная федерация ассоциаций управления риском и страхованием – IFRIMA (International Federation of Risk and Insurance Management Associations), которые на сегодняшний день являются ведущими международными организациями, изучающими проблематику рисков.

**3 этап** (с 90-х гг. XX века - по сей день)

- Характерной чертой данного периода является более широкое применение стратегии риск-менеджмента внутри компании, направленное на необходимость охватить буквально все аспекты деятельности компании.
- В 1993 году специалистами из Австралии и Новой Зеландии публикуется первый в мире стандарт по риск-менеджменту. Спустя три года схожие стандарты появились в Японии и Канаде. В это же время появляется Международная Ассоциация риск-менеджеров, собравшая на сегодняшний день специалистов более чем из 100 стран мира

управления уже на протяжении 35-45 лет. По мнению американских ученых, существует 3 этапа развития риск-менеджмента (рис. 1.2.).

Рис. 1.2. Этапы развития риск-менеджмента

Таким образом, современная парадигма риск-менеджмента в корне отличается от первых попыток применения стратегии риск-менеджмента своей направленностью. В наше время риск-менеджмент решает проблемы не только на уровне какого-либо одного подразделения, но уже предприятия в целом. Менеджеры всех уровней управления ориентируются на непрерывный, интегрированный риск-менеджмент [42]

Одним из определяющих факторов более детального изучения риск-менеджмента является то, что стоимость мероприятий по выявлению и предупреждению рисков значительно ниже стоимости ликвидации последствий данных рисков. Благодаря исследованию рисков появилась возможность грамотно использовать инструменты финансового рычага, что в противном случае может привести к внушительным убыткам.

В современной России направление финансового риск – менеджмента находится в процессе развития. Во-первых, это связано с особенностями политической и экономической истории страны и низкими темпами развития рынка в России, во-вторых, управление рисками само по себе является довольно молодым направлением в мировой экономической науке и практике. Тем не менее, большинство технологий взятых из западного риск-менеджмента не срабатывают в российских условиях в силу того, что они рассчитаны на управление классическими микроэкономическими параметрами такими, как экономической стоимостью бизнеса и прибылью. В России зачастую основной целью ведения бизнеса является не прибыль, а положительные денежные потоки, обладание которыми чаще всего заканчивается их незаконным присваиванием.

Особенности отечественного подхода к риск-менеджменту не способствуют, а наоборот, затрудняют дальнейшее развитие этого

направления в России, однако общепринятые западные принципы управления риском также не подходят российскому финансовому рынку. Во-первых, с момента появления системы управления рисками и до настоящего времени только крупные российские предприниматели (энергетика, металлургия, нефтяная и газовая промышленность) решились на внедрение в свои организации системы управления рисками, при этом некоторые до сих пор не используют ее по назначению. Причиной этого является то, что процесс формирования нового подразделения на предприятии достаточно затратный, и субъекты малого бизнеса смогут возместить свои расходы только в долгосрочной перспективе. Отсюда сформировалось мнение о том, что финансирование мер по борьбе с рисками – пустая трата средств и времени.

Во-вторых, система управления рисками не воспринимается руководителями организаций как одно из важнейших направлений деятельности, носит второстепенный характер. Многие прибегают к оценке и выявлению рисков только в определенные этапы деятельности предприятия, не осознавая необходимость постоянного контроля за возникающими и уже существующими рисками. Весь производственный процесс должен быть рассмотрен с точки зрения возможности и вероятности возникновения того или иного риска – сформирована целая система отслеживания и выявления рисков, которая позволит повысить эффективность деятельности. Однако российские предприниматели в настоящий момент не могут обеспечить надлежащий порядок осуществления стратегии риск-менеджмента [62].

В-третьих, российский подход к управлению рисками свелся в основном к страхованию рисков. Страхование стало единственным инструментом минимизации и борьбы с риском. По данным Росстата сумма страховых премий (взносов) страховщиков в 2016г. увеличилась по сравнению с 2015 г. на 15,19 % и составила 1190,6 млрд. рублей.

При этом, все страхование в России подразделяется на добровольное (78,16 %) и обязательное (21,84 %). Структура страховых премий (взносов),

перечисляемых страхователем по договору добровольного страхования страховщику, за 2015-2016 гг. представлена на рис. 1.3.

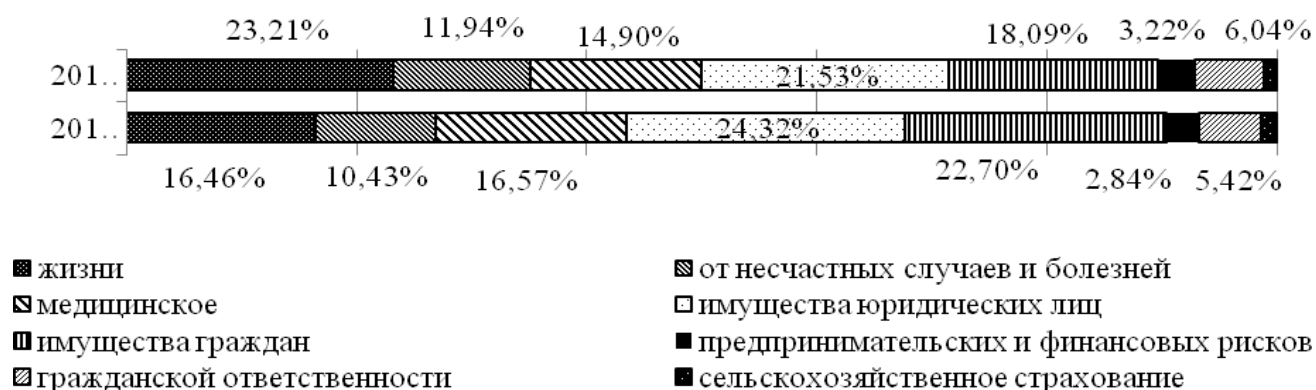


Рис. 1.3. Структура страховых премий по договорам добровольного страхования в 2015-2016 гг. (в % к итогу)

Страхование рисков, а именно предпринимательских и финансовых, за 2016 г. составило лишь 3,22 % (29,93 млрд. руб.) от всех взносов по договорам добровольного страхования. По сравнению с 2015 г. этот показатель вырос на 34,09 % (7,61 млрд. руб.), тогда как доля страхования того же имущества юридических лиц составляла за анализируемый период более 20 % (в 2015 г. – 24,32 %; в 2016 г. – 21,53 %, при этом в абсолютном выражении сумма страховых взносов по страхованию имущества юридических лиц увеличилась на 9,25 млрд. руб.). Это говорит о том, что страхование рисков на уровне всей организации в целом находится на начальной стадии [67].

Другим важнейшим фактором низкого уровня использования стратегии риск-менеджмента в России является медленное развитие рынка финансовых инструментов, вследствие чего наблюдается отсутствие подготовленных кадров и в целом очень невысокий уровень развития культуры управления рисками.

Одна из основных проблем риск-менеджмента заключается в том, что менеджеры и любые другие лица, принимающие решения, недооценивают

проблему восприятия риска. Ситуация могла бы улучшиться, если бы существовали более формализованные процедуры для определения критериев выявления рисков, с помощью которых можно было бы предусмотреть логичность или наоборот иррациональность того или иного принятого решения [62]. Необходимость развития риск-менеджмента в России обусловлена экономическими и политическими событиями прошедших лет. Во-первых, Россия 22 августа 2012 года стала членом Всемирной торговой организации (ВТО). Отечественные производители вышли на мировой рынок: увеличился экспорт товаров, появились возможности для привлечения иностранных инвестиций, российские инвесторы получили доступ к международным проектам и т.д.

Однако вступление в ВТО имело не только положительные стороны, но и отрицательные: не многие отечественные производители смогли справиться с конкуренцией, возникшей в результате роста импорта иностранных товаров, лучшего качества, на внутренний рынок; снижение импортных пошлин грозило привести к тому, что многие товары было бы невыгодно производить внутри страны. Иными словами, российские производители столкнулись с рисками. Во-вторых, с 2014 года и до настоящего времени продолжается экономический кризис, характеризующийся следующими моментами: покупательная способность рубля упала, цены на нефть снизились, были введены санкции со стороны США и стран запада на экспорт (противоречит правилам ВТО), ограничен импорт и др. В таких условиях, ввели стратегию импортозамещения, которая способствовала росту конкурентоспособности между российскими производителями, и в целом позволила улучшить экономику страны. Однако, и в этой ситуации возникло множество рисков, связанных с курсом рубля, снижением привлекательности российского рынка для международных инвесторов и т.д. [23].

В настоящее время трудно предугадать, какие политические и экономические события произойдут дальше, чем они обернутся, как избежать

возможных потерь. Исходя из этого становится ясно, что стратегия риск-менеджмента имеет особую значимость. В связи с этим, профессия риск-менеджера на сегодняшний день является одной из самых молодых в России, но, несмотря на это, интерес к ней неуклонно растет. Как было отмечено в начале, наблюдается рост семинаров, курсов, посвященных стратегии риск-менеджмента. Управление рисками выходит на новый этап своего развития.



Рис.1.4. Статистика наличия на предприятии специального подразделения для управления рисками

В 2017 году международной консалтинговой компании «Делойт» было проведено исследование, посвященное оценке уровня зрелости риск-менеджмента в России. В опросе приняли участие 50 компаний численностью от 100 до пяти тысяч человек, ведущие бизнес в таких отраслях, как машиностроение, металлургия, транспорт и связь, энергетика и ресурсы. Были получены следующие результаты (рис. 1.4).

Интересным фактом стало то, что в половине опрошенных организаций отдел по управлению рисками подчиняется напрямую гендиректору, который зачастую является инициатором его создания (в 45 % случаев). При этом только у 40 % респондентов ответственность за управление рисками закреплена за руководителями высшего звена, советом директоров и риск-менеджерами, а в 32 % случаев ее несет только риск-менеджер.

В процессе исследования порядка управления рисками было выявлено, что политика по управлению рисками, утвержденная гендиректором либо



советом директоров, существует в 70 % опрошенных компаний. Отдельно отмечено, что лишь в 50 % компаний сформирован комитет по управлению рисками, который в 40 % организаций периодически проводит заседания и не принимает непосредственного участия в операционной деятельности.

В результате проведенного исследования была установлена оценка уровня зрелости управления рисками (рис.1.5). Общий уровень составил 1,77 баллов из трех возможных [1].

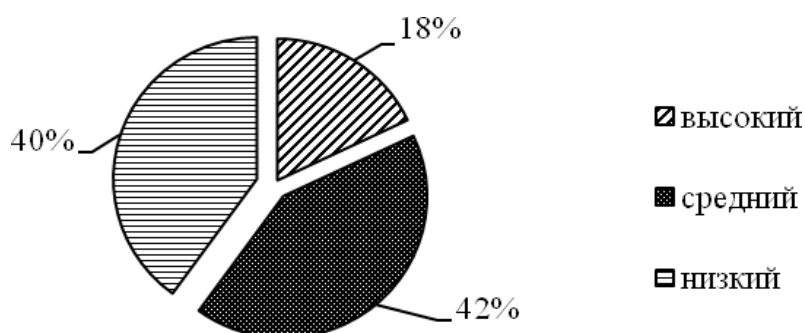


Рис. 1.5. Оценка уровня зрелости риск-менеджмента в России

Из всего изученного, можно сказать, что в условиях экономического кризиса в стране риск потерь денежных средств увеличивается и требует необходимых процедур для принятий управленческих решений в целях минимизации потерь.

Дальнейшее развитие риск-менеджмента в России обеспечит рост конкурентоспособности российских производителей как на внутреннем, так и на международном рынке. Развитие техники и технологий характеризуется ростом количества рисков, с которыми сталкивается организация в процессе осуществления деятельности. Система управления рисками призвана обеспечить эффективную деятельность организации, достижение ее стратегических целей.

## ГЛАВА 2. ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

### 2.1. Финансовое состояние российских предприятий авиационной отрасли в современных условиях

Реальный сектор экономики отражает совокупность экономических отношений по производству, распределению и потреблению различных товаров, услуг, работ. Он является основной движущей силой развития экономики. Успешное развитие реального сектора является залогом устойчивой экономики и повышения общего благосостояния страны.

В контексте современной экономики и постоянного воздействия различных кризисных факторов, изучению проблем реального сектора и поиску их решения уделяется недостаточно внимания. Дефицит средств, ослабление национальной валюты, общее ослабление экономики на фоне ряда политико-экономических событий последних лет негативно сказывается на динамике и качестве производства.

На состояние реального сектора экономики оказывают существенное влияние: состояние финансового рынка и уровень процентных ставок, от которого зависит возможность компаний прибегать к краткосрочным и долгосрочным банковским кредитам для пополнения оборотных средств и пополнение капитальных вложений; сальдо внешне-торгового баланса страны; инвестиционный климат в стране, наличие благоприятных условий для инвестиций; государственная политика, которая гарантирует права инвесторов, наличие или отсутствие ограничений на внешнюю торговлю. Также требуется адекватная система налогообложения для нормального функционирования предприятий.

Негативные тенденции роста реального сектора, невысокая конкурентоспособность и рассогласованность его интересов с финансовым

сектором, значительно усложняет развитие экономики в целом. В России сложилась ситуация, в которой сырьевой сектор занимает наибольший удельный вес в структуре экономики. Это можно рассмотреть на следующем рисунке (рис.2.1).

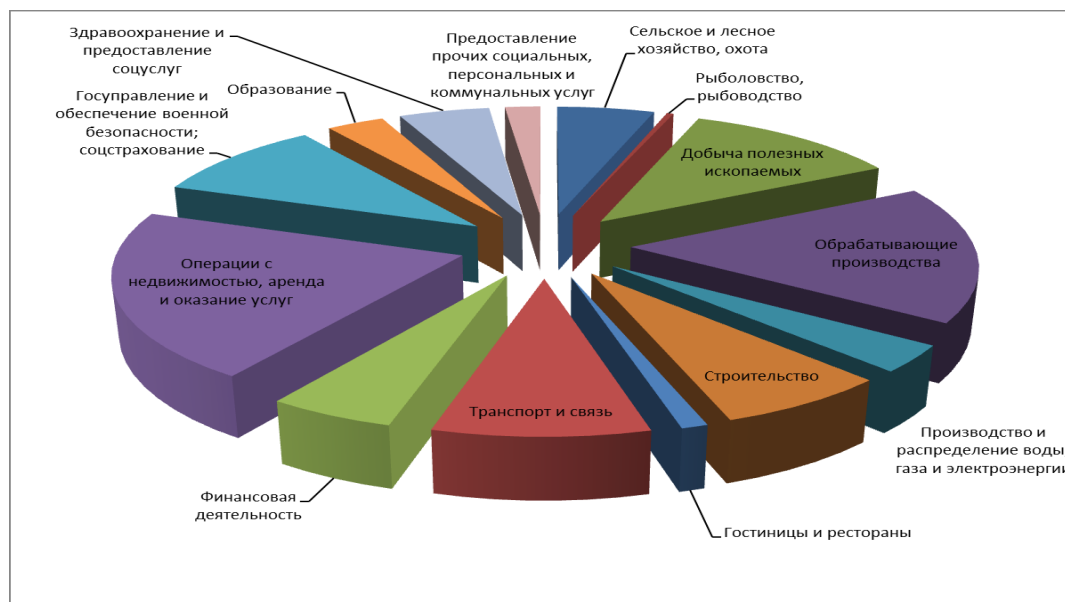


Рис. 2.1. Структура отдельных отраслей реального сектора экономики за 2017 год, %

Как видно из рис.2.1, не сырьевой сектор экономики имеет отрицательную динамику за прошедший период, в то время как сырьевой – положительную. Это свидетельствует о наличии «перекоса» в развитии отраслей экономики России. Кроме того, можно сказать о том, что такие перспективные для нашей страны отрасли, как транспорт и связь, сельское и лесное хозяйство и рыболовство, занимают незначительную долю в общей структуре.

Авиатранспортная отрасль имеет большое значение для страны. Она носит как национальный, так и международный характер, обеспечивая мобильность пассажиров не только в своей стране, но и за рубежом, и входит в мировую транспортную сеть. Однако авиатранспортная отрасль достаточно чувствительна, нередко испытывает трудности и часто подвергается кризисным явлениям, потому что спектр влияющих на нее факторов

слишком велик. К сожалению, компании не всегда способны повлиять на данные факторы, некоторые не выдерживают жестких проявлений внешней среды и уходят с рынка. за последнее время мир потрясли крупные банкротства авиакомпаний. В Великобритании ушла с рынка крупнейшая авиакомпания Monarch Airlines. в германии второй по величине авиакомпания Air Berlin также объявил о банкротстве. данная тенденция мировая, и наш рынок не исключение. в 2015 году прекращает полеты компания «Трансаэро», которая занимала второе место по доле рынка. вслед за ней обанкротилась компания «Вим-авиа». в таких нестабильных условиях трудно говорить о развитии и росте компании, так как стратегии направлены в основном на удержание текущей позиции[49].

На российских авиаперевозчиков большое влияние оказывает геополитическая ситуация. так, в 2014 году из-за закрытия воздушного пространства над Украиной многие авиакомпании понесли значительные финансовые потери из-за необходимости облета украинской территории на популярных туристических маршрутах.

В 2017 году российский рынок пассажирских авиаперевозок продемонстрировал существенный рост. Общий объем российского рынка, включая перевозки иностранных авиакомпаний и международный трансфер, увеличился на 20,3% и составил 123,7 млн. пассажиров. Пассажирооборот российских авиаперевозчиков составил 259,4 млрд. пассажиро-километров, что на 20,3% больше, чем в 2016 году.

Основным показателем роста в 2017 году стало возобновление роста российской экономики при укрепляющемся курсе рубля и растущей цене на нефть. Кроме того, сказался эффект низкой базы 2015– 2016 годов после ухода с рынка авиакомпании «Трансаэро». На рис.2.2 можно увидеть динамику пассажирооборота авиаперевозок авиации РФ в 2013- 2017 гг. [11]



Рис.2.2. Динамика пассажиропотока на российском рынке в 2013-2017 гг. (без учета иностранных компаний), млн. чел.

В пиковые месяцы дополнительный рост был обеспечен «эффектом холодного лета» в европейской части России, оказавшим дополнительную поддержку как международным поездкам, так и путешествиям на курорты Юга России[46]. Однако, несмотря на снижение рынка российских авиаперевозок в 2016 году, 2017 год стал более удачным для авиации. Это случилось благодаря тому, что для российских туристов вновь открыли границы турецкие курорты. Более того, в 2017 году увеличился и пассажирооборот внутри страны – на 7,6%. Как мы видим, после сентября 2016 года произошел резкий скачок пассажирооборота, что улучшило общую конъюнктуру российского рынка пассажирских авиаперевозок. Более того, согласно данным Аналитического кредитного рейтингового агентства, в 2018 году объем пассажирских авиаперевозок может обновить рекорд и достичь 131 млн. человек. Этому будет способствовать та ситуация, согласно которой в РФ будут приезжать туристы, чтобы посмотреть Чемпионат мира по футболу.

Восстановление туристических перевозок в Турцию, активная стимуляция российского рынка со стороны турецких авиационных властей и

авиаперевозчиков обеспечили рост перевозок на международных направлениях на 31,7% по сравнению с 2016 годом. Средняя занятость кресел на международных направлениях составила 85,2%, что на 2,5 п. п. выше показателя за 2016 год [37].

Однако существуют компании, которые показывают положительные результаты даже в период кризиса отрасли. такой компанией является «Аэрофлот».

Российский рынок авиаперевозок является высококонсолидированным – на долю четырех крупнейших игроков приходится 64,7% пассажирских перевозок. По итогам 2017 года доля Группы «Аэрофлот» составила 40,5% от общего объема перевозок на российском рынке, с учетом перевозок иностранных авиакомпаний (в 2016 году – 42,3%). Снижение рыночной доли по сравнению с предыдущим годом связано с активизацией чартерных перевозчиков на фоне возобновления полетов в Турцию, а также с увеличением емкостей иностранными перевозчиками. Не менее важно рассмотреть и общую структуру российского рынка авиаперевозок по суммарному пассажиропотоку, что можно увидеть на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура российского рынка авиаперевозок по суммарному пассажиропотоку в 2017 году, %

Как мы видим из рис.2.3, преобладают авиаперелеты группы «Аэрофлот», которая является безусловным лидером российских перевозок, учитывая, что компании принадлежит почти половина рынка всех перевозок. Прочие топ-3 авиакомпания следом за «Аэрофлот» делят остальной рынок вместе с другими авиакомпаниями как нашей страны, так и из-за рубежа. Группа «Аэрофлот» реализует стратегию выборочного роста, фокусируясь на наиболее стабильных рыночных сегментах. Доля Группы «Аэрофлот» на «чистом» рынке по итогам 2017 года составила 38,2%.

Ближайшими конкурентами Группы «Аэрофлот» являются Группа S7 (11,5%), «Уральские авиалинии» (6,5%), Группа «ЮТэйр» (6,2%). Доля прочих российских компаний и иностранных перевозчиков увеличилась по сравнению с 2016 годом наиболее значимым образом – на 2,2 п. п., до 20,2%, и на 1,2 п. п., до 15,1%, соответственно.

Таким образом, можно сделать вывод, что российский рынок авиаперевозок после спада в 2016 году оправился и теперь предполагает дальнейшее развитие, что благоприятно скажется на общей конъюнктуре пассажирских перевозок российской авиации. Среди приоритетных направлений развития российского рынка пассажирских перевозок можно выделить увеличение объема авиаперевозок за счет Чемпионата мира 2018 года в РФ, рост кредитования населения продолжит стимулировать рынок пассажирских авиаперевозок, наличие конкуренции не позволит авиакомпаниям полностью переложить рост расходов на пассажиров.

Планируется достигнуть следующих показателей в отношении российских пассажирских авиаперевозок: 2018 год – 131 млн. человек, 2019 год – 133,4 млн. человек, 2020 – 136,3 млн. человек, 2021 год – 138,5 млн. человек, 2022 – 142,2 млн. человек.

## 2.2. Политика ПАО «Аэрофлот» в области управления рисками

ПАО «Аэрофлот» является бесспорным лидером гражданской авиации России, фактическим национальным перевозчиком. Генеральный директор авиакомпании с 10 апреля 2009 года – Виталий Савельев.

51% акций ПАО «Аэрофлот» принадлежит Российской Федерации. 49% принадлежат юридическим и физическим лицам, в том числе сотрудникам компании. В 1994 году Аэрофлот был зарегистрирован как открытое акционерное общество (ОАО), с 1 июля 2015 года сменил наименование организационно-правовой формы на публичное акционерное общество (публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии», сокращенно – ПАО «Аэрофлот») [41].

ПАО «Аэрофлот» базируется в аэропорту Шереметьево. По летнему расписанию 2018 года (с 25 марта по 27 октября) авиакомпания выполняет собственные рейсы по 146 маршрутам в 52 странах мира (по России – 52 маршрута). После длительного перерыва возобновлены рейсы по маршруту Москва – Каир – Москва. Среди новых направлений в летнем расписании также Саранск, Кызылорда, Бургас, Неаполь и Верона.

В России авиакомпания имеет 4 филиала: в Санкт-Петербурге, Калининграде, Перми и Владивостоке.

ПАО «Аэрофлот» является одним из лидеров глобальной отрасли по качеству обслуживания пассажиров. В 2016 году получил за высокое качество сервиса «четыре звезды» в рейтинге Skytrax – британской консалтинговой компании, которая считается самым авторитетным в мире оценщиком уровня услуг авиакомпаний и аэропортов. В 2017 году в шестой раз был признан лучшей авиакомпанией Восточной Европы по версии премии Skytrax World Airline Awards. В том же году ПАО «Аэрофлот» удостоен высшего рейтинга «пять звезд» в самой престижной категории —



«Глобальная авиакомпания» — от американской авиационной ассоциации APEx[6].

В 2017 году общий налёт парка воздушных судов компании составил 703 тыс. часов – на 63 тыс. больше по сравнению с 2016 годом. При этом уровень безопасности полётов в прошлом году составил 99,972%, что находится на уровне средних значений 2014-2016 гг.

В начале 2018 года ПАО «Аэрофлот» получил сертификат третьего – самого высокого – уровня в рамках внедрения нового стандарта дистрибуции авиаперевозок NDC, разработанного IATA.

ПАО «Аэрофлот» делает особую ставку на новые информационные технологии как средство повышения качества обслуживания клиентов и экономической эффективности. Два год подряд удерживает четвёртое место по цифровизации среди авиакомпаний мира, согласно рейтингу компании по стратегическому консалтингу Bain & Company[16].

Авиакомпания первой в России активировала услугу доступа в интернет по Wi-Fi на борту воздушных судов. К настоящему времени услуга Wi-Fi активирована на борту всех дальнемагистральных воздушных судов авиакомпании. Планируется её внедрение на борту более 80-ти узкофюзеляжных самолётов (среднемагистральные воздушные суда – самый массовый сегмент самолётного парка Аэрофлота).

Кроме того, финансовые результаты 2017 года отражают нормализацию уровня рентабельности к среднему историческому уровню рентабельности компании под воздействием ряда рыночных факторов. Изменяющаяся конкурентная ситуация – возвращение на российский рынок емкостей иностранных компаний, а также открытие рынка Турции, обеспечившего структурные изменения в спросе на различные направления, дополненное влиянием эффекта укрепления рубля, – создала давление на доходные ставки. С другой стороны, растущая стоимость нефти и отстающая от него динамика валютного курса способствовали росту расходов на авиатопливо, ключевую статью, составляющую 24,9% операционных затрат.

Проанализируем динамику основных показателей деятельности Группы «Аэрофлот» в 2015-2017 гг. в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика основных показателей деятельности Группы «Аэрофлот» в 2015-2017 гг. , млн.руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка	415 173	495 880	532 934	19,4	7,5
ЕВИТДАР	103 118	137 567	121 808	33,4	-11,5
Рентабельность по ЕВИТДАР, %	24,8	27,7	22,9	2,9 п.п.	-4,8 п.п.
ЕВИТДА	58 703	78 004	56 015	32,9	-28,2
Рентабельность по ЕВИТДА, %	14,1	15,7	10,5	1,6 п.п.	-5,2 п.п.
Операционная прибыль	44 107	63 254	40 411	43,4	-36,1
Рентабельность операционной прибыли, %	106,	12,8	7,6	2,2 п.п.	-5,2 п.п.
Прибыль за период	-6 494	38 826	23 060	-	-40,6
Рентабельность чистой прибыли, %	-	7,8	4,3	-	-3,5 п.п.

По итогам 2017 года выручка Группы «Аэрофлот» по МСФО увеличилась на 7,5% по сравнению с предыдущим годом до 532 934 млн.руб. Показатель ЕВИТДА Группы «Аэрофлот» в 2017 году составил 56 015 млн руб. Рентабельность по ЕВИТДА снизилась до 10,5% (в 2016 году – 15,7%). Показатель ЕВИТДАР по итогам года составил 121 808 млн руб. Рентабельность по ЕВИТДАР снизилась до 22,9% (в 2016 году – 27,7%). Данная динамика отражает нормализацию показателей рентабельности, а также действие факторов, указанных выше. Дополнительными факторами, повлиявшими на результаты 2016 года, стали проактивный подход к управлению сетью и доходами, а также нетто-положительный курсовой эффект на выручку и затраты. В результате показатели рентабельности ЕВИТДА и ЕВИТДАР увеличились на 1,6 и 2,9 п. п. по сравнению с прошлым годом, до 15,7 и 27,7% соответственно»[6].

В условиях действия курсовых факторов, роста стоимости топлива,

отсутствия существенных курсовых разниц по возвратам предоплат за воздушные суда, оказавших влияние на результат предыдущего года (курсовые разницы от возврата авансов в 2016 году составил порядка 12,7 млрд руб.), финансовый результат по 2017 году снизился, что отражает тренд по нормализации уровня рентабельности. В свою очередь значительное снижение долговой нагрузки за счет досрочного погашения кредитных линий в течение года, а также экономия на прочих неоперационных расходах поддержали показатель чистой прибыли, который составил 23 060 млн руб. рассмотрим изменение выручки от перевозок и прочих доходов Группы «Аэрофлот» в 2015-2017 гг. в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Изменение выручки от перевозок и прочих доходов Группы  
«Аэрофлот» в 2015-2017 гг., млн.руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка от пассажирских перевозок в т.ч.:	349 574	421 377	458 390	20,5	8,8
регулярные перевозки	343 428	403 760	247 529	17,6	5,9
чартерные перевозки	6 146	17 617	30 861	в 2,9 раза	75,2
Выручка от грузовых перевозок	9 631	12 589	16 526	30,7	31,3
Итого выручка от перевозок	359 205	433 966	474 916	20,8	9,4
Прочая выручка в т.ч.	55 968	61 914	58 018	10,6	-6,3
по соглашениям с авиакомпаниями	31 596	35 923	33 196	13,7	-7,6
от партнеров по программе премирования работников	10 275	11 846	11 588	15,3	-2,2
прочие доходы	14 097	14 145	13 234	0,3	-6,4
Выручка итого	415 173	495 880	532 934	19,4	7,5

По данным таблицы 2.2 видно, что выручка от чартерных перевозок в 2017 году увеличилась на 75,2%, до 30 861 млн. руб., в том числе в связи с развитием чартерной программы авиакомпании «Россия». Высокие темпы роста определили увеличение доли чартерной выручки до 5,8% в общей структуре выручки Группы в сравнении с 3,6% годом ранее.

Выручка от грузовых перевозок увеличилась на 31,3%, до 16 526 млн руб., по сравнению с предыдущим годом на фоне поступления широкофюзеляжных воздушных судов в парк Группы и роста объема перевозок грузов и почты на 32,8%. Данный рост обеспечил увеличение вклада сегмента грузовых перевозок в выручку до 3,1% по сравнению с 2,5% годом ранее.

Прочая выручка снизилась на 6,3% по сравнению с предыдущим годом, до 58 018 млн. руб., что в основном обусловлено снижением рублевого эквивалента номинированных в иностранной валюте доходов по соглашениям с авиакомпаниями вследствие изменения валютного курса.

Что касается финансовых доходов и расходов компании, то проанализируем их динамику в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика финансовых доходов и расходов Группы «Аэрофлот» в  
2015-2017 гг., млн.руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, %	
				2016/2015	2017/2016
Операционная прибыль	44 107	63 254	40 411		-36,1
Убыток от продажи и обесценения инвестиций, нетто	-9 159	-2 935	-144		-95,1
Финансовые доходы	15 811	19 802	7 127		-64,0
Финансовые расходы	-28 556	-9 443	-8 225		-12,9
Реализация результата хеджирования	-23 746	-12 310	-5 613		-54,4
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий	-17	12	170		-
Результат от выбытия компаний	-	-5 099	-		-
Прибыль до налогообложения	-1 560	53 281	33 726		-36,7
Расход по налогу на прибыль	-4 934	-14 455	-10 666		-26,2
Прибыль за период	-6 494	38 826	23 060		-40,6

«Финансовые доходы в 2017 году снизились на 64,0% по сравнению с предыдущим годом, до 7 127 млн. руб., в основном за счет уменьшения прибыли от курсовых разниц. Финансовые доходы за 2016 год увеличились на 25,2% по сравнению с предыдущим годом, до 19 802 млн руб.,

преимущественно за счет прибыли по курсовым разницам, основная сумма которой сформировалась в результате возврата авансовых платежей по поставкам воздушных судов.

Финансовые расходы снизились на 12,9% по сравнению с предыдущим годом, до 8 225 млн руб., что в основном связано с уменьшением долга и соответствующим сокращением расходов по процентам по займам. «Финансовые расходы снизились на 66,9% по сравнению с предыдущим годом, до 9 443 млн. руб., что в основном связано с признанием убытка по производным финансовым инструментам в результате закрытия сделок в 2015 году и укрепления рубля в течение 2016 года»[6].

Убыток от реализации результата хеджирования по итогам 2017 года составил 5 613 млн руб. и обусловлен реализованным результатом хеджирования выручки в долларах США лизинговыми обязательствами в той же валюте. Убыток от реализации результата хеджирования в 2016 году составил 12 310 млн. руб. и обусловлен исполнением обязательств по финансовым инструментам, отраженным в капитале, а также реализованным результатом хеджирования выручки в долларах США лизинговыми обязательствами в той же валюте»[6].

В результате влияния на выручку и затраты вышеуказанных операционных и неоперационных факторов чистая прибыль Группы «Аэрофлот» по итогам 2016 года составила 38 826 млн. руб.

Данная статья расходов не относится к заключенным сделкам хеджирования, поскольку такие контракты в течение отчетного периода отсутствовали, а является отражением курсового эффекта переоценки финансового лизинга, который относится к отчетному периоду. Укрепление рубля положительно повлияло на объем обязательств по финансовой аренде и отраженный в капитале эффект переоценки [1].

Большое значение для авиакомпании имеет платежеспособность населения, так как от данного фактора зависит объем продаж авиабилетов, а

как результат – выручка авиакомпании. По данным Росстата, реальные доходы населения падают 4 года подряд (2014-2017). Стоит отметить, что ПАО «Аэрофлот» состоит из группы авиакомпаний, которые предоставляют авиабилеты различных ценовых категорий: премиальные перевозки («Аэрофлот»), средний ценовой сегмент («Россия»), бюджетные перевозки («Победа»). Несмотря на падение платежеспособности населения, наблюдается рост пассажиропотока группы «Аэрофлот», который представлен на рис. 2.4.

Пассажиропоток Группы «Аэрофлот»  
млн чел.



Рис. 2.4. Динамика пассажиропотока ПАО «Аэрофлот»  
в 2013-2017 гг., млн.чел.

Компания использует различные каналы продаж пассажирских авиаперевозок в России и за рубежом, включая агентов «Аэрофлота», работающих в рамках прямых агентских соглашений, агентов – участников проектов (BSP, ARC, ТКП), офисы собственных продаж, а также сайт «Аэрофлота» и колл-центр. все более активно развиваются продажи через онлайн-ресурсы на фоне роста доступности и простоты использования интернета и увеличения числа мобильных телефонов и иных устройств связи. также стоит отметить, что в 2017 году в рамках ценовой политики.

В 2017 году продолжилось развитие и совершенствование новой структуры тарифов. Это достигалось путем оптимизации стоимостной разницы между различными тарифными группами с целью расширения возможности для пассажира подобрать тариф, который наилучшим образом отвечает его потребностям и уровню дохода, а также расширения спектра предоставляемых дополнительных услуг.

Компания тесно взаимодействует со службами аэропортов, авиапредприятиями, правоохранительными органами. Аэрофлот поддерживает стабильно высокий уровень безопасности полетов. в 2017 году значение уровня безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» составило 99,972%, превысив заданный уровень в 99,957% [7].

Политика Группы «Аэрофлот» в области управления рисками направлена на развитие комплексной системы, позволяющей своевременно выявлять риски, воздействующие на компанию, оценивать их существенность и принимать меры по минимизации как в части вероятности реализации рисков, так и в части ущерба от реализации рисков.

Управление рисками в Группе регулируется Положением о системе управления рисками Группы «Аэрофлот», утвержденным в 2015 году и актуализированным в 2017 году.

В документе определены основы единой методологии оценки и управления рисками: цели, задачи, принципы организации и функционирования корпоративной системы управления рисками (КСУР), подходы и принципы к распределению прав, обязанностей и ответственности участников системы управления рисками ПАО «Аэрофлот», а также его подконтрольных организаций.

Управление рисками осуществляется на всех уровнях управления, а также по всем функциональным и проектным направлениям. Функции управления рисками распределены между Советом директоров и его комитетами (Комитетом по аудиту), Правлением и структурными

подразделениями ПАО «Аэрофлот». В Обществе создано отдельное подразделение (департамент управления рисками), функциями которого являются:

- общая координация процессов управления рисками;
- разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками;
- организация обучения работников в области управления рисками и внутреннего контроля;
- анализ портфеля рисков и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределения ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;
- формирование сводной отчетности по рискам;
- осуществление оперативного контроля над процессом управления рисками подразделениями Компании и в установленном порядке подконтрольными обществами;
- подготовка и информирование Совета директоров и исполнительных органов Компании об эффективности процесса управления рисками.

Структурные подразделения ПАО «Аэрофлот» совместно с департаментом управления рисками проводят комплексную работу по выявлению и оценке рисков, составляют реестр и карту рисков. В 2017 году генеральным директором

Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью в ПАО «Аэрофлот» осуществляется Комитетом по аудиту Совета директоров, Ревизионной комиссией, департаментом внутреннего аудита, департаментом управления рисками. Для проведения аудита бухгалтерской отчетности ПАО «Аэрофлот», подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по Международным стандартам финансовой отчетности, привлекается независимая аудиторская организация.



Организационная схема управления рисками

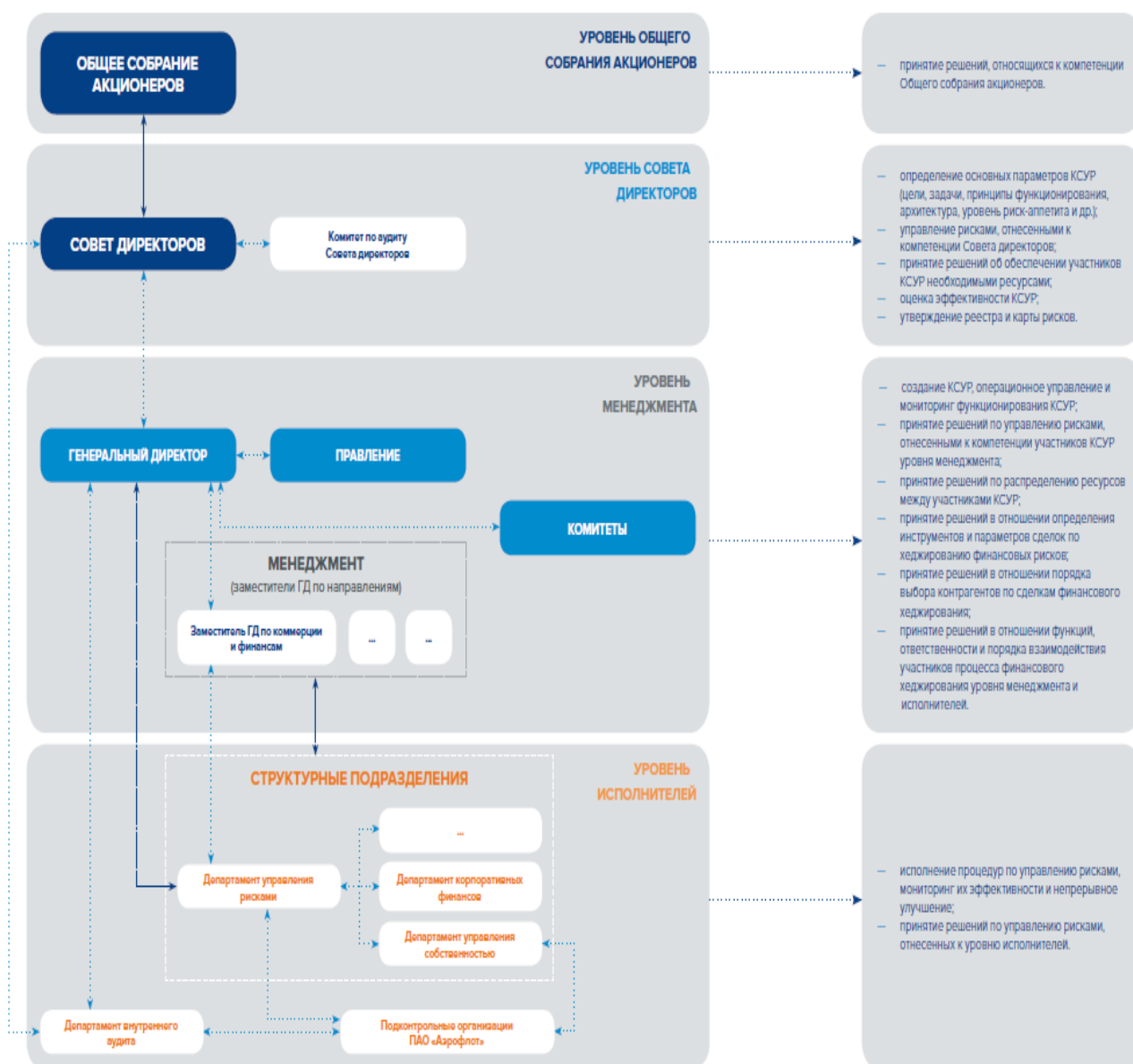


Рис.2.5. Организационная структура управления рисками в ПАО «Аэрофлот»

В подконтрольных организациях назначены лица, ответственные за взаимодействие с ПАО «Аэрофлот» по вопросам внедрения корпоративной системы управления рисками, осуществляются мероприятия по выявлению и оценке рисков[7].

Далее рассмотрим основные этапы системы управления рисками и виды рисков, с которыми сталкивается ПАО «Аэрофлот» на рис.2.6.



Рис.2.6. Основные этапы системы управления рисками и виды рисков, с которыми сталкивается ПАО «Аэрофлот»

Отраслевые риски обусловлены высокой конкуренцией среди российских и международных авиакомпаний, сезонностью спроса, ценовой политикой.

По направлениям, входящим в маршрутную сеть ПАО «Аэрофлот», существует высокая конкуренция среди российских и международных авиакомпаний.

Компания гибко реагирует на рыночные тенденции, предлагая оптимальные цены и качественные услуги. Для минимизации последствий роста конкуренции осуществляется следующее позиционирование ПАО «Аэрофлот» по отношению к конкурентам:

1. **Высокочастотная магистральная сеть.** Через обширную совместную маршрутную сеть SkyTeam клиентам предоставляется возможность совершать полёты в 1074 пункта в 177 странах.

2. Хабовая модель. Компания использует уникальный для России центр управления хабом Hub Control Center для координации обеспечения стыковок транзитных пассажиров и багажа и управления оборотом воздушных судов в базовом аэропорту «Шереметьево», что позволяет пассажирам совершать наиболее удобные и быстрые стыковки между внутренними и международными рейсами, позволяющие обеспечить минимальное время ожидания для трансферных пассажиров.

3. Самый молодой в Европе парк воздушных судов.

4. Ориентация на обслуживание премиального сегмента пассажиров. Удобное время вылета и прибытия, высокое качество сервиса (ПАО «Аэрофлот» в шестой раз признан лучшей авиакомпанией Восточной Европы по версии премии Skytrax World Airline Awards).

5. Использование инноваций во всех видах деятельности.

6. Высокий уровень безопасности полетов.

Гарантируя высокий уровень безопасности полетов и авиационной безопасности, качественный сервис и широкую сеть маршрутов, а также развивая программу лояльности, ПАО «Аэрофлот» поддерживает на высоком уровне удовлетворенность пассажиров и тем самым обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества.

Отрасль авиаперевозок подвержена сезонным колебаниям спроса. Этот фактор в равной степени воздействует на все авиакомпании мира, в том числе на ПАО «Аэрофлот». Исторически пик активности приходится на периоды отпусков и праздников, когда наблюдается наибольшая загрузка на внутренних и международных направлениях. Основными последствиями снижения спроса на пассажирские авиаперевозки являются снижение пассажиропотока, снижение объёмов пассажирских перевозок и выручки от продаж авиаперевозок.

Для минимизации риска резкого снижения пассажиропотока ПАО «Аэрофлот» регулярно проводит маркетинговые мероприятия, предоставляя выгодные тарифы в различные регионы страны, привлекая пассажиров

высоким уровнем обслуживания по привлекательным ценам, предпринимает меры по оптимизации сети маршрутов с целью сохранения и повышения достигнутого процента занятости пассажирских кресел и проводит сокращение внутренних расходов.

Для увеличения загрузки в зимние месяцы Общество проводит различные акции, предлагает билеты по привлекательным тарифам, подбирает объем воздушных судов в соответствии с пассажиропотоком по направлению. Расширяя сеть маршрутов в страны всегодней привлекательности для туристов, ПАО «Аэрофлот» оптимизирует собственную загрузку. Формирование сети маршрутов проводится с учетом прибытия, выбытия ВС и рыночной конъюнктуры, что снижает риск неоптимального долгосрочного планирования сети маршрутов. При взаимодействии с аэропортами ПАО «Аэрофлот» проводит заблаговременный запрос слотов и прогнозирование ограничительных факторов [41]. Рейсы ПАО «Аэрофлот» традиционно осуществляются в удобное время вылета и прибытия, что позволяет рассчитывать на качественный пассажиропоток даже в моменты снижения спроса на авиаперевозки. Общество также адаптирует структуру своих маршрутов под сезонные колебания спроса на рынке пассажирских авиаперевозок, проводит гибкую сезонную тарифную политику, позволяющую максимизировать доходы, в том числе с применением невозвратных тарифов. Применение невозвратных тарифов позволяет исключить риски, связанные с отказом пассажиров от перевозки.

В сложных конъюнктурных условиях ПАО «Аэрофлот» подвержен риску снижения цен на предлагаемые компанией товары или услуги. Общество располагает достаточным набором средств, направленных на минимизацию ценового риска. В зависимости от ситуации могут применяться различные мероприятия, в том числе оперативная корректировка действующих тарифов, проведение рекламных кампаний, реализация других мер.

Существенное влияние на деятельность авиакомпаний оказывает риск изменения цен на авиаГСМ, повышение которых приводит к снижению топливной эффективности. Рост стоимости авиаГСМ ухудшает показатели топливной эффективности и может оказывать существенное влияние на финансовые результаты деятельности авиакомпаний. Обществом проводятся мероприятия по обновлению парка воздушных судов, используются технологии сбережения топлива в полете, рассматриваются возможности финансового хеджирования с применением производных финансовых инструментов. Флот ПАО «Аэрофлот» является самым молодым в мире среди крупных авиакомпаний, эксплуатирующих не менее 100 воздушных судов.

В авиакомпании реализуются мероприятия, направленные на минимизацию уровня отраслевых рисков, в том числе:

- оптимизация графиков работы и повышение производительности труда летного состава и бортпроводников;
- оптимизация расходов на обслуживание пассажиров на борту;
- совершенствование технологий наземного обслуживания;
- оптимизация маршрутной сети;
- повышение эффективности технического обслуживания ВС;
- оптимизация административных расходов;
- повышение эффективности управления доходами;
- повышение эффективности коммерческой деятельности и др.

Страновые и региональные риски заключаются в том, что ПАО «Аэрофлот» подвержен влиянию ряда политико-экономических факторов, являющихся следствием государственной политики или изменений макроэкономических параметров, в том числе:

- замедление темпов экономического роста;
- падение покупательной способности населения и частного потребления;
- сокращение реально располагаемых доходов населения;

- рост цен на продукты и услуги; - санкции;
- закрытие традиционных туристических рынков и др.

Уязвимость отрасли пассажирских авиаперевозок перед угрозой терроризма обуславливает повышенное внимание к данному фактору со стороны авиакомпаний. Угроза или факты терроризма могут стать причинами возможного снижения объёма перевозок как на международных, так и на внутренних направлениях. ПАО «Аэрофлот» совместно со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами реализуется комплекс мероприятий по авиационной и транспортной безопасности, в целях предотвращения актов незаконного вмешательства в деятельность авиакомпании, а также обеспечения безопасности жизни и здоровья пассажиров и работников.

Военные риски представляют собой широкий набор рисков, связанных с полетами авиакомпании как внутри России, так и за ее пределами. Прежде всего, это риски, которые могут повлечь за собой злоумышленные действия, диверсию, национализацию, конфискацию.

Эффективным и широко применяемым инструментом управления этими рисками является страхование. ПАО «Аэрофлот» исходит из принципа обеспечения возможно полного покрытия по всем видам страхуемых рисков.

Основными финансовыми рисками ПАО «Аэрофлот» являются:

- 1) кредитные риски;
- 2) рыночные риски.

«Компания непрерывно анализирует и повышает эффективность системы управления финансовыми рисками через анализ внутренних бизнес-процессов, пересмотр и актуализацию внутренних нормативных документов в соответствии с изменившимися рыночными условиями и лучшей международной практикой управления рисками»[43].

Также компания проводит непрерывную автоматизацию отдельных процессов оценки и управления финансовыми рисками, с целью более

оперативного реагирования на риск и минимизации ошибок, вызванных «человеческим фактором».

Основным источником кредитных рисков являются контрагенты авиакомпаний, осуществляющие продажу пассажирских и грузовых перевозок от имени компании, а также иные контрагенты, которым компания оказывает услуги на условиях отсрочки оплаты. Кроме того, кредитные риски несут в себе поставщики ПАО «Аэрофлот». Значительный кредитный риск возникает при взаимодействии с банками, с которыми компания проводит финансовые операции.

Риски обусловлены возможным дефолтом контрагентов или отказом от своих обязательств перед компанией по любым причинам. Возникающая, в результате реализации данных рисков, дебиторская задолженность контрагента влечет за собой финансовые потери для авиакомпании.

Для управления кредитным риском по контрагентам используется ряд мероприятий, объединенных в систему (регулярные и стандартные процедуры), направленных на предотвращение реализации кредитного риска и минимизацию финансовых потерь при его реализации. Данные мероприятия включают в себя:

1. Требование финансового обеспечения по договорам оказания услуг, предусматривающим отсрочку платежа;
2. Лимитирование объемов продаж агентов, размера авансовых платежей, а также установление лимитов на дебиторскую задолженность контрагентов;
3. Регулярную оценку кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги и вероятности дефолтов);
4. Регулярный пересчет размера финансового обеспечения, необходимого для покрытия кредитного риска;
5. Регулярный мониторинг индикаторов кредитного риска, которые служат сигналом потенциальных дефолтов и позволяют компании заблаговременно реагировать на такие события;

6. Установление лимитов кредитного риска на банки и финансовые компании.

С целью анализа влияния кредитных рисков на ПАО «Аэрофлот» применяется модели оценки кредитных рисков, позволяющие оценить потенциальные потери авиакомпании в результате дефолтов контрагентов.

Ключевыми рыночными рисками для компании являются:

1) ценовой риск - источником которого в Группе Аэрофлот служат расходы на авиатопливо, подверженные колебаниям в связи с изменением рыночных цен на авиатопливо, котируемых в долларах США, и курса рубля РФ к доллару США. Подверженность компаний данному риску обусловлена использованием формульного ценообразования закупок авиатоплива, которое привязано к изменяющимся индексам цен на авиатопливо.

2) валютный риск - источником валютного риска являются открытые валютные позиции в иностранной валюте, формируемые денежными потоками, доходами, расходами, активами и обязательствами в иностранной валюте.

3) процентный риск- источником процентного риска являются договоры финансового лизинга воздушных судов, кредиты, а также иные обязательства, платежи по которым привязаны к плавающей ставке (например, LIBOR, EURIBOR, ключевая ставка Центрального банка РФ).

Чтобы снизить зависимость финансового результата от рыночного риска, Аэрофлот проводит политику, цель которой – сбалансировать поступления, выплаты, активы и обязательства. Ввиду ограниченных возможностей применения операционного (естественного) хеджирования в ПАО «Аэрофлот» рассматриваются варианты финансового хеджирования с использованием производных финансовых инструментов (ПФИ).

Следующим видом рисков, присущих данной компании являются правовые риски. На основании Указа Президента Украины № 549/2015 от 16.09.2015 года «О решении Совета национальной безопасности и обороны Украины от 02.09.2015 года «О применении персональных специальных



экономических и других ограничительных мер (санкций)» ПАО «Аэрофлот» включено в список юридических лиц, на которые наложены санкции. В качестве ограничительных мер применительно к ПАО «Аэрофлот» указаны «ограничение, частичное или полное прекращение транзита ресурсов, полетов и перевозок по территории Украины»[16].

Риск потери деловой репутации (репутационный риск) - заключается в важности репутации качественного и безопасного перевозчика, надежного делового партнера, поэтому предпринимаются все необходимые шаги для защиты репутации Группы Аэрофлот, честности и эффективности менеджмента, обеспечения положительного восприятия имиджа ПАО «Аэрофлот» клиентами, контрагентами, акционерами, деловыми партнерами, регулирующими органами и др.

Менеджмент компании постоянно уделяет внимание вопросам анализа и совершенствования сервиса и внедрения новейших технологий обслуживания пассажиров, в том числе привлекаются сторонние подрядчики, определяющие лояльность клиентов ПАО «Аэрофлот».

В Обществе ведется постоянный мониторинг и анализ информационной среды вокруг Группы Аэрофлот, поддерживается коммуникация с общественными организациями, организованы процессы контроля исполнения технологических графиков, нормативных документов. Стратегические риски обусловлены ошибками, допущенными при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития организации.

В ПАО «Аэрофлот» реализуются мероприятия, цель которых – минимизировать уровень рисков, связанных со стратегией развития Группы Аэрофлот, определяющей как основные направления долгосрочного развития, реализуемые в рамках мульти-брендовой платформы, предусматривающей развитие в разных сегментах рынка и обеспечивающей необходимый уровень диверсификации рисков и устойчивость существующей бизнес модели, так и оперативную реакцию на изменения во внешней среде, с учетом текущей макроэкономической и геополитической

ситуации, в том числе, необходимую корректировку темпов роста, изменение структуры пассажиропотоков, доходности перевозок и оптимизацию использования флота. В рамках этого принимаются необходимые решения, реализуются планы и мероприятия по оптимизации операционной деятельности, сокращению затрат, повышению эффективности использования ресурсов.

Риски, связанные с деятельностью эмитента, т.е. риски хозяйственной деятельности ПАО «Аэрофлот» связаны с эксплуатацией воздушных судов или непосредственным обеспечением такой эксплуатации (летным и наземным, коммерческим и техническим), а также с актами незаконного вмешательства в области авиации.

Обеспечение безопасности полетов, авиационной и транспортной безопасности является безусловным приоритетом ПАО «Аэрофлот». В компании осуществляется контроль соблюдения требований к безопасности полетов и авиационной безопасности в соответствии с международными стандартами IOSA, а также требованиями Федеральных авиационных правил Российской Федерации.

Система управления безопасностью полетов ПАО «Аэрофлот» сформирована в соответствии с требованиями авиационного законодательства Российской Федерации, стандартами и рекомендуемой практикой международных организаций в области гражданской авиации.

В целях оценки и повышения уровня безопасности полетов проводятся внутренние аудиты и проверки в производственных подразделениях Общества. Представители компании участвуют в расследовании авиационных событий, с целью выработки эффективных рекомендаций по предупреждению авиационных событий. В ПАО «Аэрофлот» действует система добровольных сообщений персонала, позволяющая всем сотрудникам предоставить любую информацию по вопросам безопасности. Кроме того, ежедневно изучаются и анализируются обязательные доклады, включающие в себя замечания работников производственных подразделений.

При необходимости организуется работа по факту выявленных замечаний. Проводится последовательная работа по минимизации рисков актов незаконного вмешательства, рисков деструктивного поведения пассажиров, рисков, связанных с влиянием внешних активных воздействий, включая риски столкновений воздушных судов с птицами.

Таким образом, несмотря на все негативные факторы, которым подверглась российская авиатранспортная отрасль, компания «Аэрофлот» не только избежала неблагоприятных последствий, но и смогла улучшить свои операционные показатели. Политика группы «Аэрофлот» в области управления рисками заключается в построении комплексной системы, позволяющей своевременно выявлять риски, оценивать их существенность и принимать меры по минимизации как в части вероятности реализации рисков, так и в части ущерба от их реализации. В компании есть отдельный департамент управления рисками, ежегодно публикуются отчеты, где подробно прописаны все возможные риски и действия, предпринимаемые для их минимизации. Своевременный мониторинг ситуации, быстрое реагирование, осуществление немедленных действий в случае непредвиденной ситуации – вот что помогает компании выжить в условиях меняющейся внешней среды

### 2.3. Практика внедрения и использования эффективного риск-менеджмента в «Аэрофлот»

Для крупных компаний, в особенности выходящих на внешний рынок, система управления рисками является необходимостью. На сегодняшний день рынок распределен, компании знают с кем и чем торговать, конкуренция растет, поэтому снижение затрат является приоритетной задачей. Система управления рисками становится неотъемлемой частью деятельности компании, которая должна вывести ее в лидеры ранка.

Проанализируем преимущественно финансовые риски и методов их минимизации, а также изучим влияние финансовых рисков на одну из крупнейших российских компаний - ПАО «Аэрофлот».

Управление рисками — это логический и систематический процесс, который можно применять для выбора пути дальнейшего совершенствования деятельности, повышения эффективности бизнес-процессов организации. Риск-менеджмент позволяет планировать использование риска и шансов оптимально и эффективно эксплуатировать ресурсы организации.

В современных условиях инновационного развития финансового рынка наилучшие финансовые показатели демонстрируют компании, обладающие наиболее совершенными системами управления рисками. Такие компании добиваются конкурентного преимущества благодаря эффективному использованию ограниченных ресурсов, совершенствованию процесса принятия решений и устранению последствий неблагоприятных событий.

Система управления рисками в ПАО «Аэрофлот» существует с 2000 года. Политика авиакомпании в области управления рисками реализуется в виде комплексной системы, позволяющей оперативно выявлять риски, оценивать их существенность, а также своевременно реагировать на них, ограничивая их влияние на деятельность компании. В компании создано структурное подразделение по управлению рисками. Функции управления рисками распределены между Советом директоров, Правлением, Комитетом по аудиту, Подразделением по управлению рисками и подразделениями «Аэрофлота». Управление рисками осуществляется на всех уровнях управления, а также по всем функциональным и проектным направлениям.

Эффективность системы управления рисками можно определить только после наступления события, которое компания определяла для себя рискованным и принимала меры для его минимизации. Недавний экономический кризис, повлекший за собой девальвацию рубля, снижение цен на нефть и ухудшение общей экономической ситуации позволяет

выявить некоторые недостатки существующей системы управления рисками в ПАО «Аэрофлот».

Основной проблемой, влияющей на всю работу риск-менеджмента, является неправильная структура управления рисками. В ПАО «Аэрофлот» эта структура работает сверху вниз, то есть, от совета директоров поступает информация о наличии тех или иных рискованных обстоятельств, а менеджеры подразделений уже сами выявляют наиболее существенные риски и разрабатывают методы их минимизации. Такая система не может работать эффективно, так как местные менеджеры могут выделить существенными рисками те, которые влияют только на конкретный сегмент деятельности, или только определенный проект, упустив риски, которые могут сказаться негативно на бизнесе в целом. Каждое решение, принятое менеджерами подразделений должно контролироваться органами, стоящими выше в организационной структуре.

Наличие долгосрочной стратегии развития позволяет эффективно использовать финансовые ресурсы. Однако, часто ответственность за долгосрочное планирование возлагается на разные отделы компании, которые должны отвечать только за работу своего подразделения. Средства, выделяемые каждому отделу на развитие, могут быть предложены как в недостаточном количестве, так и с избытком, и тогда возникают проблемы коррупции и некачественного выполнения поставленных целей. При формировании единой стратегии распределение средств было бы более эффективным[41].

В транспортной отрасли невозможно избежать кредитов и лизинговых операций, и вполне ожидаемо, что транспортные средства, а именно самолеты, эффективнее приобретать в лизинг. Самолеты требуют постоянного обновления, и лизинг в этом случае дает все преимущества. Однако платежи по лизинговым договорам должны производиться в иностранной валюте, что для российской компании является существенным риском. Компания определяет для себя рыночный риск как наиболее

существенный, однако существующих ресурсов недостаточно для его минимизации. Недостаток информационных технологий и новых программ не позволяет проводить оценку рынка в реальном времени и, соответственно, принимать своевременные верные решения.

Компания занимается инновационным развитием, но не в полной мере, что не позволяет ей рассчитывать на сокращение расходов и увеличение рынка сбыта в будущем. Это оказывает негативное влияние не только на финансовое положение компании, но и на ее инвестиционную привлекательность. Недостаток дешевых инвестиций заставляет компанию использовать менее выгодные кредитные средства для развития, что снижает ее конкурентоспособность на мировом рынке.

Кроме того, ПАО «Аэрофлот» предоставляет недиверсифицированный комплекс услуг, из-за чего имеется сильная зависимость от спроса на эти услуги. Поэтому, при сегодняшней ситуации падения реальных доходов населения спрос на авиаперевозки сильно падает, что также ведет к снижению конкурентоспособности ПАО «Аэрофлот» на мировой арене.

Для эффективного функционирования компании в целом, увеличения доли присутствия на международном рынке и повышения инвестиционного рейтинга, ПАО «Аэрофлот» необходимо повышать эффективность системы управления рисками. Одним из основных элементов эффективной системы риск-менеджмента является внутренний контроль. Внутренний контроль - комплекс мер, которые должны быть направлены на своевременное выявление ошибок и их исправление. Отсутствие внутреннего контроля оказывает негативное влияние на деятельность всех компании. Контроль может быть организован как в форме непосредственного наблюдения за процессом производства, так и определенного действия, необходимого для завершения работы. Качественное проведение контроля особенно важно в финансовой сфере, потому что это наиболее сложная часть всей деятельности компании.

Важно понимать, что внутренний контроль должен быть введен во все

сферы деятельности компании и затрагивать все основные бизнес единицы. Так внутренний контроль должен стать неотъемлемой частью деятельности как отдельно взятой компании, так и бизнес единицы в целом, а также соответствовать всем поставленным функциям [40,стр.130].

Формирование определенной стратегии минимизации риска так же может помочь повысить эффективность существующей системы. Эта стратегия должна включать все необходимые этапы анализа риска. Необходимо понимать, что при изменении конъюнктуры рынка, меняются и возможные риски, и степень их влияния на организацию, поэтому стратегия управления рисками должна постоянно обновляться.

Среди базовых элементов стратегии необходимо выделить определение склонности к риску, выявление и описание риска, измерение, исследование, сценарный анализ, управление капиталом, соответствие с главной целью. При работе с определенным риском необходимо обращать внимание в первую очередь на следующие моменты:

- пределы риска, связанные с определенным бизнес-процессом;
- использование внешних ресурсов для оценки риска, в том числе, независимых экспертов;
- измерение риска и сопоставление с имеющимися ресурсами для его минимизации;
- подготовка отчета о проделанной работе, определение основных моментов, на которые необходимо обратить внимание, подготовка выводов и предложений для совета директоров;
- анализ практики прошлых лет и проведение работы над ошибками;
- сопоставление возможных убытков с имеющимся капиталом компании и с долгосрочными целями развития;
- увеличение диверсификации деятельности для минимизации возможных убытков.

Менеджменту компании необходимо поэтапно анализировать все вышеуказанные элементы, что позволит использовать систему риск-

менеджмента наиболее эффективно.

В стратегию управления рисками так же должны быть включены такие понятия, как допустимость риска - количественное выражение терпимости к риску в соответствии с отчетом о прибылях и убытках, ключевой риск - определение рисков, которые оказывают наибольший эффект на результат создания стоимости, важность риска - оценка риска в соответствии с долгосрочными целями, пределы риска - определение оперативных контролей по отдельным видам риска.

Анализ системы риск-менеджмента в иностранные компаниях, позволил выявить основные вопросы, которые должны быть решены перед принятием решения, а также комплексная система, которая позволит работать наиболее эффективно. На рис. 2.7 представлена структура управления рисками, эффективность которой была бы выше, чем у существующей на данный момент в ПАО «Аэрофлот».





Рис. 2.7. Схема построения эффективного риск-менеджмента для  
ПАО «Аэрофлот»

Данная схема построена на основе опыта иностранных компаний [72]. полетов, выделить комитеты по управлению финансовыми и нефинансовыми рисками Во-первых, построение структуры должны идти снизу-вверх, так как совет директоров не может компетентно оценивать все риски компании. Во-вторых, необходимо использование внешних консультантов в связи с большой дифференциацией рисков в компании. В- третьих, необходимо помимо комитета по управлению безопасностью

Для улучшения эффективности работы системы управления рисками компании необходимо выполнить действия, которые позволят более уверенно достигать стратегических целей. По нашему мнению, такими действиями могут быть:

- сочетание системы управления рисками со сбалансированной системой показателей деятельности компании;
- предварительное детальное описание бизнес-процессов и описание рисков в соответствии с ними;
- ориентирование системы управления рисками на конечный результат деятельности компании, а не исполнение отдельных мероприятий;
- горизонт планирования карты рисков должен быть долгосрочным и учитывать стратегические направления развития компании, а не быть привязанным к календарному году;
- должна быть создана система стимулирования работников, связанная с уровнем эффективности и конкурентоспособности;
- оценку рисков необходимо интегрировать в число обязательных методов управления, на основе чего будут приниматься управленческие решения.

На предприятии необходима не только организация работы по управлению рисками, но и разработка методов определения эффективности, системы показателей, позволяющих планирования и оценку

результативности всего механизма риск-менеджмента. Необходимо помнить, что, уделяя внимание определенному риску, можно увеличить общий риск компании.

Минимизация потерь от рисков может быть обеспечена за счет повышения лояльности клиентов и поддержания имиджа надежной компании, создания четкой системы контроля цен, проведения эконометрического моделирования, оценки эффективности цепочки поставок, а также переоценки инвестиционного плана и прогноза доходов.

Необходимо заинтересовать инвестора в уменьшении риска во вложенные им денежные средства и получении высокой прибыли, за счет повышения уровня производительности предприятия и улучшения применения современных информационных технологий. Так же необходимо создать условия для повышения уровня квалификации. Проводить семинары и тренинги, связанные с теорией и методикой управления.

Мониторинг рисков и регулярное отслеживание текущих рыночных условий отрасли необходимы для улучшения общего результата управления рисками.

Так же ПАО «Аэрофлот» для снижения рисков может также диверсифицировать свой бизнес, причем по разным направлениям. Например, вполне реально, через дочерние компании, наладить сообщение между нероссийскими городами с дозаправкой на территории России, используя ее в качестве транзитной зоны (например, перелеты из Азии в Европу и наоборот). Это позволит получать доходы в более устойчивых валютах, кроме того, «Аэрофлот» будет иметь конкурентное преимущество перед иностранными авиакомпаниями, так как Россия не является участницей «Соглашения о транзите по международным воздушным линиям», и взимает плату с иностранных авиакомпаний, что позволит предложить услуги по весьма конкурентоспособным ценам для иностранных клиентов. Другими словами, таким образом «Аэрофлот» может диверсифицировать свое предложение, увеличив долю клиентов из других

стран, путь которых лежит через территорию Российской Федерации.

Таким образом, система управления рисками в ПАО «Аэрофлот» на сегодняшний день требует оптимизации. Эффективность существующей системы можно повысить в первую очередь, изменив саму структуру управления рисками. Так же необходимо разработать долгосрочную стратегию развития, которая позволит правильно распределить имеющиеся ресурсы. Важным шагом на пути повышения эффективности является внедрение инновационных технологий, разработка инновационного вектора развития и увеличение инвестиционной привлекательности.

### ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

#### 3.1. Стратегия развития отечественных предприятий в условиях формирования цифровой экономики

В условиях мировых тенденций перехода к четвертому технологическому укладу, процессы информатизации объективно будут происходить и в экономике Российской Федерации. В связи с этим разработка стратегических направлений развития практически всех отечественных предприятий и организаций должна учитывать особенности изменений в условиях так называемой цифровой экономики. Современные реалии предлагают новые технологические вызовы, использование которых является важнейшим фактором удержания конкурентоспособности на необходимом уровне. Это касается и каждого отдельного предприятия, и экономики в целом, что проявилось в частности в принятии в 2017 г. правительственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

Еще не так давно в мировой науке обсуждался, родившийся в Германии проект с названием "Индустрия 4.0" (некоторые положения которого использовались при формировании российской программы), как уже в марте 2017 года премьер-министр Японии Синдзо Абэ представил новый проект, который идет дальше четвертой промышленной революции – "Общество 5.0" (Society5.0). В рамках этого проекта лежит идея внедрить новые технологии во все сферы жизни – деловую деятельность, обучение, оптимизировать быт, более эффективно решать проблемы, связанные со старением населения, уходом за людьми с ограниченными возможностями. В рамках этого проекта планируется создание искусственного интеллекта, отвечающего за работу

парламента и правительства при разработке законопроектов. При этом работа над созданием "Общества 5.0" уже практически ведется в рамках одобренного кабинетом министров Японии плана научно-технического развития на 2016–2020 гг[61].

Уже сегодня мировые корпорации убедились на собственном опыте в возможности повышения производительности и сокращения расходов за счет информатизации производства. Важнейшим ключевым фактором успеха в этом процессе становится появление возможности быстро и четко реагировать на изменения в рыночной конъюнктуре и потребностей покупателей в результате перехода на цифровое производство, когда не только оперативно поступает необходимая информация от коммерческих структур, но и внедрено роботизированное оборудование и большинство операций автоматизированы [49].

Все это говорит о том, что разработка стратегий развития практически на каждом предприятии требует учета особенностей функционирования в условиях недалекой перспективы, которая получила название "цифровая экономика". Результативность этой политики находит отражение в показателях достижений отдельных компаний.

Инициатором инновационных проектов по праву можно назвать ПАО «Аэрофлот». Суть инновационного развития Аэрофлота – это разработка и внедрение передовых технологий в производственной и организационной сферах с помощью современных методов сотрудничества с предприятиями, вузами и научно-исследовательскими организациями. В Аэрофлоте инновации вплетены в стратегическое развитие компании, являются его неотъемлемой частью.

Группа «Аэрофлот» по состоянию на конец 2017 года уже достигла ряда долгосрочных стратегических целей (вхождение в число 20 крупнейших компаний мира). Анализ трендов развития Группы «Аэрофлот» и изменений окружающей бизнес-среды показывает возможность достижения целей

Стратегии-2025. На достижение целей могут оказать влияние существенные изменения курсов валют и консолидация международного рынка.

Таблица 3.1

Основные направления развития ПАО «Аэрофлот» согласно Стратегии -2025

2018–2022 годы	До 2025 года
Среднесрочная стратегия	Долгосрочная стратегия
<b>Основные направления</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие мультимарочной платформы Группы «Аэрофлот»</li> <li>– Развитие сети маршрутов и парка воздушных судов</li> <li>– Развитие ИТ</li> <li>– Развитие продукта</li> <li>– Развитие «А-Техникс»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сценарии роста</li> <li>– Инструменты роста</li> <li>– Маркетинговая стратегия</li> <li>– Стратегия сети</li> <li>– Стратегия парка</li> <li>– Ограничения</li> </ul>
<b>Стратегические цели</b>	
Набор операционных и финансовых ориентиров на 2018–2022 годы в рамках долгосрочных целей Группы	Долгосрочные цели по пассажиропотоку и выручке в сравнении с другими международными авиакомпаниями

В соответствии со стратегией и консолидированным бюджетом Группы в отчетном периоде обеспечена положительная динамика производственных показателей. Группа успешно развивалась во всех сегментах своего присутствия, значительно нарастив объемы бизнеса.

Группа «Аэрофлот» продолжила развитие частотности и стыкуемости маршрутной сети посредством планомерных шагов по совершенствованию хаба в аэропорту Шереметьево. Проводилась работа по сокращению удельных издержек, оптимизации парка, повышению эффективности продаж. Успешно развивается проект бюджетных перевозок – авиакомпания «Победа», которая в 2017 году перевезла 4,6 млн пассажиров.

В 2017 году были скорректированы в сторону увеличения промежуточные цели, в частности, по перевозкам: в 2022 году Группа «Аэрофлот» планирует перевезти около 74 млн пассажиров. Прогнозное количество воздушных судов в парке Группы к этому сроку – 409. Стратегия развития флота предполагает увеличение доли воздушных судов

отечественного производства за счет реализации контрактов на 50 самолетов Sukhoi Superjet 100 и 50 самолетов MC-21[16].

В рамках реализации стратегии Группы выполняется ряд программ, направленных на поддержание долгосрочного роста и эффективного развития.

Основные программы, поддерживающие стратегию роста и развития ПАО «Аэрофлот»:

- 1) Инвестиционная программа,
- 2) Программа сокращения расходов,
- 3) Программа инновационного развития,
- 4) Программа мотивации менеджмента.

«Инвестиционная программа нацелена на решение перспективных стратегических задач, обеспечение и совершенствование деятельности структурных подразделений и является продолжением динамичного инвестиционного развития Компании. Инвестиционная программа 2018 года предусматривает как продолжение традиционных направлений инвестиций в основные фонды, капитальное строительство и программное обеспечение, так и реализацию новых проектов развития, в том числе:

- обеспечение технического и наземного обслуживания: закупка инструментов и оборудования для технического обслуживания воздушных судов всех типов, оснащение ангарных комплексов, закупка средств обслуживания и спецтехники для наземного аэропортового обслуживания;
- развитие тренажерного комплекса;
- модернизацию воздушных судов;
- строительство новых объектов: продолжение работ по строительству нового ангара для обслуживания воздушных судов, проект центрального распределительного пункта для присоединения к сетям ПАО «Аэрофлот» дополнительных мощностей, проектные работы для производственно-складского комплекса и здания технического обслуживания и ремонта спецтранспорта технической базы;

– развитие ИТ-систем: поддержание существующих информационных систем и продолжение автоматизации бизнес-процессов, развитие проектов цифровизации, закупка оборудования связи, телефонии и вычислительной техники;

– обеспечение сервиса обслуживания пассажиров: работы по дизайну сайта ПАО «Аэрофлот» и закупка формы для сотрудников front-line;

– программное обеспечение: развитие системы SAP, поддержание и развитие веб-сайта, коммерческих, производственных, офисных и иных систем;

– инвестиции в научно-исследовательские разработки в рамках [49] .

Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» разработана до 2025 года, согласована Министерством транспорта Российской Федерации, Министерством образования и науки Российской Федерации, Министерством экономического развития Российской Федерации, одобрена Межведомственной комиссией по технологическому развитию президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России.

Аэрофлот использует широкий набор инструментов инновационной деятельности и стремится обеспечить непрерывность инновационного процесса, постоянный поток инноваций. Основные усилия компания сосредоточила на привнесении знаний извне, передаче знаний во внешнюю среду, инновациях по инициативе клиентов. Анализируя инновационную деятельность ПАО «Аэрофлот», можно сказать, что она использует инструменты открытых инноваций:

1. Сотрудничество с высшими учебными заведениями и научными организациями. В соответствии с принятой моделью аутсорсинга ИиР, Аэрофлот определил направления для работы в сотрудничестве с вузами и научными организациями в 2015–2025 гг.

2. Система одного окна при взаимодействии с СМСП. ПАО «Аэрофлот» размещает на корпоративном сайте ([www.aeroflot.ru](http://www.aeroflot.ru)) темы



планируемых исследований и разработок, информацию о проведении конкурсов для поиска компетентных исполнителей, способных реализовать востребованные ИиР. Вузы, научные организации, субъекты малого и среднего предпринимательства получают возможность размещать свои предложения по 26 конкретным ИиР в открытом доступе созданной в компании системе одного окна. Отбор наиболее компетентных исполнителей проведут члены Комитета по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот», а его решения будут опубликованы на корпоративном портале.

3. Краудсорсинг, основной формой которого являются конкурсы. По заказу ПАО «Аэрофлот» впервые в России организован Конкурс открытых инноваций на проведение исследований и разработку концептов «Платформа развлечений на борту (In Flight Entertainment)».

4. Взаимодействие с государственными институтами развития, фондом «Сколково» [43].

Эти направления соответствуют целям и задачам инновационного развития компании и ориентированы на комплексное повышение эффективности ключевых аспектов ее деятельности. Впервые в истории российской авиации компания вошла в топ-5 авиахолдингов Европы по объему выручки. Заслуженно ПАО «Аэрофлот» стал единственной из российских авиакомпаний, отмеченной четырьмя звездами из пяти возможных в рейтинге международного агентства Skytrax.

В 2017 году Аэрофлот продолжил развитие ИТ-платформы на основе решений ведущих ИТ-компаний. По итогам года уровень автоматизации бизнес-процессов приближается к 100%. Цифровые технологии поддерживают все операционные процессы Компании и используются на каждом этапе взаимодействия с пассажирами.

Цифровизация в Аэрофлоте охватила как внутренние процессы – такие как управление Компанией, обслуживание воздушных судов, обеспечение

информационной безопасности, так и процессы взаимодействия с клиентами, включая продажи авиабилетов, развитие сайта и мобильных приложений.

Дальнейшее расширение использования современных IT-технологий во всех сферах деятельности входит в число приоритетов Группы. В соответствии с «Основными направлениями развития информационных технологий для Группы «Аэрофлот» в 2017–2020 году», утвержденными Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в 2017 году, Компания стремится внедрять новые технологии и подходы, которые не только повышают эффективность деятельности и качество обслуживания, но и способствуют развитию всей мировой отрасли пассажирских авиаперевозок[43].

Программа мотивации менеджмента распространяется на работников ПАО «Аэрофлот», чья оплата труда производится на основе ключевых показателей эффективности. Вознаграждение работников производится по итогам работы за год за перевыполнение планового задания по чистой прибыли, в пределах средств, выделяемых Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» на эти цели из чистой прибыли, а также из фонда финансирования целевых программ и непредвиденных расходов ПАО «Аэрофлот», формируемого из чистой прибыли. Программа устанавливает максимальный размер фонда вознаграждения, который распределяется между работниками с учетом их индивидуального вклада в достижение конечных финансовых результатов. Дополнительная информация о Программе мотивации менеджмента представлена в разделе «Корпоративное управление» настоящего годового отчета. Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2025.

### 3.2. Пути повышения качества системы риск-менеджмента российских компаний

В современной России системным управлением рисками занимаются

лишь очень крупные корпорации, поскольку средний и мелкий бизнес рассматривает введение в свою деятельность институтов риск-менеджмента необоснованным и экономически неоправданным, не ассоциируя его с инвестициями в повышение эффективности и конкурентоспособности предприятия. Кроме того, зачастую даже достаточно крупные компании внедряют лишь незначительно число недостаточно интегрированных инструментов управления рисками и не связывают их с финансовой составляющей, не создают высокоэффективную систему управления рисками, едионаправленную с фундаментальной стратегической ориентацией компании. Во многом это объясняется недостаточной заинтересованностью топ-менеджмента организаций, традиционно дистанцирующегося от системы риск-менеджмент как от узко специализированного департамента, что не позволяет им оперативно отслеживать все наиболее существенные риски и эффективно контролировать политику их оптимизации.

В свою очередь, зарубежные компании успешно применяют комплексную модель управления рисками — enterprise-wide risk mangement (EWRM), специфика которой заключается в том, что управление рисками приобретает всесторонний непрерывный характер и координируется и реализуется в рамках всей организации. В рамках другой концепции — COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework (COSO ERM) — картина рисков каждого подразделения образует "портфель" рисков, по нему судят о профиле остаточного риска и соотносят с риск-аппетитом всей организации [20].

Следовательно, ликвидации практики фрагментарного, эпизодического управления рисками; повышение интегрированности, комплексности и системности представления и использования теории и практики риск-менеджмента должны стать неотъемлемой частью осуществления инновационного управления современной организацией.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день многие компании

воспринимают риск-менеджмент как функцию соблюдения регуляторных требований, утверждая ряд нормативных документов и контролируя выполнение прописанных процедур всеми работниками компании [2]. Многие из данных документов действительно имеют влияние на отдельные риски, повышая эффективность системы управления рисками в целом, однако для достижения максимальной эффективности управления рисками необходимо выстраивать целостную риск-ориентированную систему, важным аспектом функционирования которой является развитая «риск-культура» - корпоративная среда, ориентирующая топ-менеджмент и персонал на принятие решений на основании выбор оптимального соотношения рисков и возможностей.

Существенным аспектом, влияющим на общую эффективность риск-менеджмента на предприятии, является качество и полнота информационного обеспечения системы управления рисками. Актуальная, интегрированная информационная база риск-менеджмента должна обеспечить многомерный, но едионаправленный процесс подбора соответствующих информативных показателей, необходимых для принятия управленческих решений, цель которых — минимизация и нейтрализация рисков и угроз снижения устойчивости функционирования предприятия. Основными требованиями к информационной базе риск-менеджмента являются согласованность с координационной структурой системы управления риском; оперативность поступления информации; полнота и уникальность получаемых данных; использование множества проверенных источников. Наличие большого объема актуальной информации, подвергающейся качественной обработке, ведет к более точной оценки рисков, именно поэтому в последнее время появилась тенденция к активному использованию Big Data для обработки неограниченного количества структурированных и неструктурированных быстро растущих данных разнообразной спецификации [14, стр.22]. Организации, использующие технологии Big Data, имеют конкурентное преимущество

перед компаниями своей отрасли, ориентированными на традиционные способы обработки информации, а также потенциал к динамичному развитию совершенствованию аналитически процессов. Именно возможность использования более объемных и разнонаправленных данных помогает бизнесу снижать убытки за счет повышения эффективности управления рисками и увеличивать прибыль за счет поиска новых перспектив развития, а значит изучение и применение возможностей "big data" в области риск-менеджмента является крайне актуальным.

Кроме того, для эффективного выявления рисков возможным является и применение подхода Due Diligence, изначально применявшегося лишь в банковской сфере в качестве комплексной системы сбора и анализа информации о потенциальных или существующих клиентах и партнерах в целях защиты собственности от возможного ущерба. Однако в современных условиях данная методика может применяться и для оценки уровня кадровой безопасности (если необходимо определить, каким образом система управления человеческими ресурсами воздействует на ценности, нормы и модели поведения в организации), и для выявления правовых рисков, а также для определения коммерческой привлекательности планируемой сделки по приобретению какого-либо актива [11].

Итак, стабилизация позитивных финансовых показателей, обеспечение конкурентоустойчивости и расширения бизнеса невозможны без определения и тщательного анализа рисков, в перспективе снижающих результативность деятельности предприятия.

Перспективными направлениями совершенствования систем риск-менеджмента в России являются концепции EWRM и COSO ERM, а также инструменты Big Data и Due Diligence.

Таким образом, можно выделить следующие перспективы развития риск-менеджмента в России:

- 1) формирование и внедрение комплексной системы управления рисками на предприятиях за счет государственных программ, позволяющим

сделать этот процесс менее затратным и более быстрым и эффективным;

2) подготовка высококвалифицированного персонала, которые прошли обучение в специализированных учебных заведениях либо по соответствующему профилю (направлению) в ВУЗе;

3) обеспечение подотчетности подразделения по управлению рисками только одному вышестоящему лицу, что обеспечит объективность в принятии им управленческих решений.

Развитие риск-менеджмента в России обеспечит рост конкурентоспособности российских производителей как на внутреннем, так и на международном рынке. Развитие техники и технологий характеризуется ростом количества рисков, с которыми сталкивается организация в процессе осуществления деятельности. Система управления рисками призвана обеспечить эффективную деятельность организации, достижение ее стратегических целей.

Что касается анализируемой компании основным рискам, влияющим на стратегию развития ПАО «Аэрофлот», как наиболее вероятным можно отнести следующие группы рисков:

- риски окружающей бизнес-среды;
- риски инфраструктурных ограничений;
- макроэкономические риски.

Для минимизации ключевых рисков необходимы следующие мероприятия:

– развитие эффективного хаба в Шереметьево с целью увеличения международного трансфера, повышение гибкости в части графика ввода-вывода воздушных судов;

- наличие воздушных судов различной емкости в парке;
- планирование и контроль темпов роста каждой из компаний Группы «Аэрофлот» с целью эффективного присутствия Группы во всех сегментах рынка;

- мониторинг развития инфраструктуры в аэропорту Шереметьево;
- диверсификацию структуры доходов с точки зрения валют и географии.

Для снижения последствий и /или вероятности реализации рисков следует:

- проводить мониторинг, анализ и принятие корректирующих мер по обеспечению безопасности в базовом аэропорту и аэропортах назначения, организуется периодический аудит аэропортов, организован мониторинг состояния авиационной безопасности в аэропортах назначения, организован контроль за исполнением нормативных документов, привлекаются независимые эксперты, ведется круглосуточный контроль состояния пропускного и внутриобъектного режимов;
- проводить контроль состояния авиатехники, выполнение технического обслуживания, контроль деятельности врачебного пункта в части процесса медицинского освидетельствования летного персонала, замена медицинского оборудования; осуществляется постоянный мониторинг производственной деятельности и технологических процессов;
- выполнить контроль и координация производственных процессов обслуживания воздушных судов в соответствии с действующими технологическими графиками подготовки воздушных судов структурными подразделениями и сторонними организациями, осуществляется совершенствование технологий, процессов отбора и подготовки персонала, а также обеспечения современным оборудованием и спецтехникой и другие необходимые процедуры.

В целях повышения эффективности управления рисками в Группе «Аэрофлот» на регулярной основе следует проводить оценку эффективности функционирования КСУР как в рамках текущей деятельности, так и путем проведения внутренней самооценки или внешней независимой оценки. Менеджменту, Комитету по аудиту Совета директоров и Совету директоров

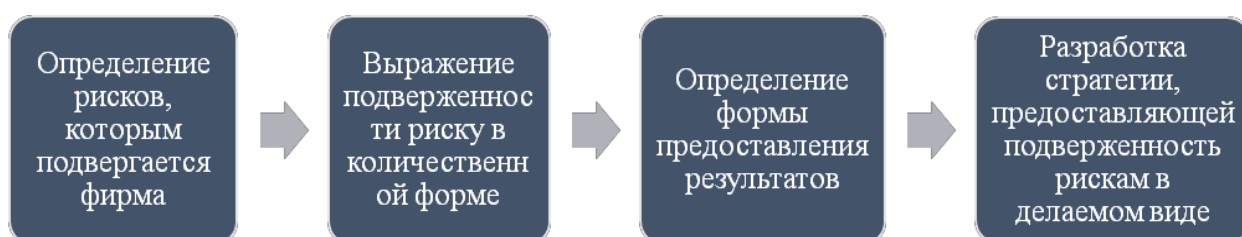
регулярно предоставляются отчеты в области управления рисками и эффективности функционирования КСУР в Группе «Аэрофлот».

### 3.3. Возможности применения инструментов финансовой инженерии при снижении рисков компаний

Как уже было отмечено ранее, важную роль в деятельности любого экономического субъекта играет возможность снизить или минимизировать экономические риски, возникающие в процессе деятельности этого субъекта. Однако, прежде чем говорить о способах снижения рисков, необходимо дать классификацию тем рискам, которым может подвергаться организация. [46].

Риски, с которыми сталкивается организация в процессе осуществления экономической деятельности, различаются по времени и месту возникновения, совокупности внутренних и внешних факторов, влияющих на их уровень, и, следовательно, по способу их анализа и методам описания. Как правило, все риски так или иначе взаимосвязаны между собой и оказывают совокупное воздействие на экономическую деятельность субъекта. Риск-менеджмент можно трактовать как процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.

Сам процесс управления рисками может быть представлен как совокупность следующих этапов (рис.3.2):





### Рис.3.2. Процесс управления рисками компании

Первые этапы этого процесса предполагают, главным образом, использование методов финансового анализа, так как наиболее важным является ответ на вопрос: подвергается ли организация каким-либо рискам, насколько чувствительна деятельность организации к изменению экономической обстановки и в какой степени ухудшение внешнеэкономической обстановки повлияет на финансовые показатели компании. Разработка стратегии эффективного управления рисками предполагает также и применение методов и инструментов финансовой инженерии. Главная цель финансовой инженерии – снизить риски при помощи разработки и применения определенных финансовых инструментов, которые способны понизить уровень неопределенности конечного результата при принятии бизнес решения.

Все инструменты финансовой инженерии можно поделить на две группы: это концептуальные средства и физические средства [13, стр.3]. К первой группе относятся теории и базовые навыки в дисциплинах, которые образуют фундамент финансовой инженерии. В первую очередь, это знания о процессах функционирования банковской сферы и рынка ценных бумаг, теория портфеля ценных бумаг, основы бухгалтерского учета и налогообложения при различных организационных формах хозяйственной деятельности. Вторую группу образуют такие финансовые инструменты, как ценные бумаги с фиксированным доходом, акции, производные финансовые инструменты и многие другие инструменты, а также способы размещения, управления и погашения различных ценных бумаг.

Несмотря на то, что финансовая инженерия в первую очередь имеет дело с ценными бумагами, было бы не совсем точным считать, что методы управления рисками ограничиваются применением только различных портфелей ценных бумаг. Более точным будет выделить основные методы

управления рисками. Такими методами являются избежание, принятие, сокращение и передача рисков.

Избегание (избегание) рисков заключается в отказе от осуществления операций, что позволяет полностью исключить конкретный вид риска. Такой метод применяется, если возможные потери значительно превосходят предполагаемые доходы.

Принятие риска, наоборот, предполагает принятие компанией на себя финансовых последствий от наступления неблагоприятного события. При этом должны быть точно рассчитаны вероятность наступления риска и возможные потери. Риск подлежит принятию, когда он находится в приемлемых границах, либо, когда невозможно применить другие методы воздействия на риск, либо стоимость применения таких методов гораздо выше возможных потерь.

Сокращение риска может осуществляться за счет диверсификации активов. Диверсификация представляет собой процесс распределения средств между различными объектами, которые непосредственно не связаны между собой.

Снижение специфических рисков происходит за счет комбинации активов с разнонаправленной корреляцией. Т.е. при наступлении неблагоприятного события убытки по одному активу перекрываются доходами по другому активу. Впервые теорию диверсификации инвестиционного портфеля описал в своей работе ("Portfolio Selection") Гарри Марковиц в 1952 году.

Следующим методом управления риском является передача или трансферт риска. Этот процесс можно осуществлять с помощью:

- страхования(перестрахования);
- хеджирования.

Несмотря на различные способы передачи риска суть этого метода заключается в передаче риска организации, которая способна эффективнее воздействовать на данный вид риска.

Страхование представляет собой защиту имущественных интересов предприятия при наступлении страхового события специальными страховыми компаниями (страховщиками) за счет денежных фондов, формируемых ими путем получения от страхователей страховых премий (страховых взносов). Однако не всякий риск может быть принят страховой компанией на страхование, следует отличать страхуемые и нестрахуемые риски.

Страхуемый риск – это такой риск, которому подвержены многие фирмы (или индивиды) и проявление которого для разных фирм слабо коррелированы между собой, а также вероятности проявления которого известны с высокой степенью определенности.

Однако события в экономике часто в той или иной степени воздействуют на всех хозяйствующих субъектов, что приводит к тому, что традиционное страхование оказывается бесполезным. В таком случае организации имеет смысл обратиться к следующему методу снижения рисков – хеджированию.

Суть хеджирования заключается в покупке или продаже срочных контрактов, дающих возможность компенсировать потенциальные потери на рынке базового актива (спот-рынке). Производными финансовыми инструментами являются форварды, фьючерсы, опционы, кросс-валютные свопы и экзотические инструменты. Основными используемыми инструментами являются фьючерсы/форварды и кросс-валютные свопы. Опционы и более экзотические инструменты используются реже и в основном только большими компаниями [62].

Однако для применения того или иного метода снижения риска недостаточно выбрать подходящий вариант и рассчитать возможные выгоды или потери. Необходимо также учитывать и саму возможность применения того или иного метода.

Таким образом, для каждой организации одной из важных задач является эффективное управление рисками. Для решения данной задачи

служит финансовая инженерия, которая включает множество разнообразных методов по снижению экономических рисков. В соответствии с этим каждая организация выбирает подходящий для нее метод (способ) в зависимости от желаемого результата.

Для реализации долгосрочной стратегии Группы «Аэрофлот» разрабатывается среднесрочный стратегический план, определяющий основные направления развития и целевые операционно-финансовые показатели эффективности, направленные на достижение стратегических целей. Среднесрочный стратегический план актуализируется ежегодно.

На основе среднесрочной стратегии развития в соответствии с директивами правительства разработана и ежегодно актуализируется Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот», в которую включены мероприятия, цели и ключевые показатели эффективности менеджмента. Консолидированный бюджет Группы по МСФО и ключевые показатели эффективности на бюджетный год разрабатываются в соответствии с целевыми ориентирами среднесрочной стратегии Группы «Аэрофлот» и Долгосрочной программы развития

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях развития экономики каждому предприятию необходимо адаптироваться к тем событиям, которые происходят, как в экономической, так и других сферах деятельности предприятия, чтобы быть конкурентоспособными. Иногда некоторые события, которые могут повлиять на деятельность предприятия спрогнозировать очень затруднительно, а порой и вовсе невозможно.

Для того чтобы организация не несла колоссальных убытков от последствий, которые может принести недооцененная по риску коммерческая операция, предприятию необходимо грамотно управлять и оценивать риски. Управлению и оценке рискам способствует внедрение на предприятии целого направления менеджмента – риск-менеджмент.

Такие меры позволят руководству ввести систему показателей риск-менеджмента на предприятии, что в свою очередь даст возможность своевременно и корректно оценивать риски, с которыми может столкнуться предприятие. Использование риск-менеджмента приведет к тому, что предприятие станет более конкурентоспособным и устойчивым в финансовом плане.

Негативные тенденции роста реального сектора, невысокая конкурентоспособность и рассогласованность его интересов с финансовым сектором, значительно усложняет развитие экономики в целом. В России сложилась ситуация, в которой сырьевой сектор занимает наибольший удельный вес в структуре экономики.

Авиатранспортная отрасль имеет большое значение для страны. Она носит как национальный, так и международный характер, обеспечивая мобильность пассажиров не только в своей стране, но и за рубежом, и входит в мировую транспортную сеть. Однако авиатранспортная отрасль достаточно чувствительна, нередко испытывает трудности и часто подвергается

кризисным явлениям, потому что спектр влияющих на нее факторов слишком велик.

Рассмотрев структуру российского рынка авиаперевозок по суммарному пассажиропотоку мы видим, что преобладают авиаперелеты группы «Аэрофлот», которая является безусловным лидером российских перевозок, учитывая, что компании принадлежит почти половина рынка всех перевозок. Доля Группы «Аэрофлот» на «чистом» рынке по итогам 2017 года составила 38,2%.

Группа «Аэрофлот» является мультибрендовой компанией, что позволяет расширять границы во всех ключевых сегментах рынка как по внутренним, так и по внешним направлениям. Прослеживается тенденция становления лидером на рынке авиаперевозок.

Стоит отметить, что, согласно расчетам, финансовое состояние ПАО «Аэрофлот» в анализируемом периоде находится на недостаточно стабильном уровне, это связано со сложившейся политической и экономической ситуацией в стране. Это может стать угрозой дальнейшему обеспечению экономической безопасности, поэтому для стабилизации необходимо быстрое реагирование со стороны управления ПАО «Аэрофлот» на возникающие проблемы и принятие определенных решений, способствующих финансовому оздоровлению и улучшению состояния компании в целом, но без понимания основных причин и механизмов возникновения и развития несостоятельности предприятий, и без знания последствий этого, современных методик диагностик несостоятельности, невозможно принимать ответственные управленческие решения.

Политика Группы «Аэрофлот» в области управления рисками направлена на развитие комплексной системы, позволяющей своевременно выявлять риски, воздействующие на компанию, оценивать их существенность и принимать меры по минимизации как в части вероятности реализации рисков, так и в части ущерба от реализации рисков.

Управление рисками осуществляется на всех уровнях управления, а также по всем функциональным и проектным направлениям. Функции управления рисками распределены между Советом директоров и его комитетами (Комитетом по аудиту), Правлением и структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот».

Основной проблемой, влияющей на всю работу риск-менеджмента, является неправильная структура управления рисками. В ПАО «Аэрофлот» эта структура работает сверху вниз, то есть, от совета директоров поступает информация о наличии тех или иных рисков обстоятельств, а менеджеры подразделений уже сами выявляют наиболее существенные риски и разрабатывают методы их минимизации.

Для улучшения эффективности работы системы управления рисками компании необходимо выполнить действия, которые позволят более уверенно достигать стратегических целей. По нашему мнению, такими действиями могут быть:

- сочетание системы управления рисками со сбалансированной системой показателей деятельности компании;
- предварительное детальное описание бизнес-процессов и описание рисков в соответствии с ними;
- ориентирование системы управления рисками на конечный результат деятельности компании, а не исполнение отдельных мероприятий;
- горизонт планирования карты рисков должен быть долгосрочным и учитывать стратегические направления развития компании, а не быть привязанным к календарному году;
- должна быть создана система стимулирования работников, связанная с уровнем эффективности и конкурентоспособности;

Поэтому, несмотря на трудные для российской экономики времена, ПАО «Аэрофлот» достойно проходит через все кризисные явления и усиливает свои позиции на рынке авиаперевозок.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Аэрофлот» повысил прогноз по пассажиропотоку на 2018 год [Электронный ресурс] // Деловой авиационный портал. – Режим доступа: <http://www.ato.ru/content/aeroflot-povysil-prognoz-po-passazhiropotokuna-2018-god> (Дата обращения: 19.04.2018).
2. «Делойт»: Управление рисками в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/deloitte-inpress/2017/upravlenie-riskami-v-rossii.html> (дата обращения: 03.03.2018).
3. «Титановые санкции»: «Боинг» и «Аэробус» устроят России жесткую посадку [Электронный ресурс] // Свободная пресса. – Режим доступа: <https://svpressa.ru/economy/article/179910/> (Дата обращения: 19.04.2018).
4. Анесянц, С.А., Оценка эффективности процессов по управлению рисками предприятия [Текст] / С.А. Анесянц, И.А. Сергиенко, И.Ю.Гусаков // Заметки ученого. – 2018. – № 1 (26). – С. 29-32.
5. Ащеулова, И.Е. Анализ основных проблем становления новой парадигмы менеджмента и управления на современном этапе развития экономики [Электронный ресурс] / И.Е. Ащеулова// Вестник университета. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskiy-obzor-stanovleniya-risk-menedzmenta-kak-nauki-1> (дата обращения: 03.03.2018).
6. Аэрофлот объявляет финансовые результаты по МСФО за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aviaport.ru/digest/2018/03/01/529293.html>
7. Бакеев, Б.В., Влияние изменений в третичном секторе на применяемые подходы к организации производства с целью повышения управляемости экономических систем России [Текст] / Б.В. Бакеев. Й.Р. Бакеева // Экономика и предпринимательство. – 2016. –№ 11-1 (76-1). –С. 97-100.
8. Бакеева Й.Р., Бакеев Б.В. Тенденции изменения



производительности труда в Российской Федерации и возможные пути их перспективной корректировки [Текст] / Б.В. Бакеев, Й.Р. Бакеева // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-2 (76-2). – С. 162-167.

9. Бархатов, В.И. Совершенствование системы риск-менеджмента с точки зрения стратегического подхода [Текст] / В.И. Бархатов, Е.А. Просекова // Научный журнал. – 2018. – № 4 (27). – С. 55-57.

10. Буторин, Н.Н. Автоматизация риск-менеджмента [Текст] / Н.Н. Буторин, Д.А. Павлов // Вестник науки и образования. – 2018. – Т. 2. № 5 (41). – С. 39-41.

11. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Восстановление спроса населения на авиаперевозки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/14861.pdf>

12. Выонг, Х. Б. Количественные методы в риск-менеджменте [Текст] / Х.Б. Выонг // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – № 55 (1). – С. 42–47.

13. Гарифов, А.Р., Риск-менеджмент как инструмент эффективного корпоративного управления [Текст] / А.Р. Гарифов, А.А. Верхов // ПРО-Экономика. – 2018. – № 1 (3). – С. 3.

14. Гобарева, Я.Л., Big data: большой потенциал управления рисками [Текст] / Я.Л. Гобараева, О.Ю. Городецкая, М.С. Николаенкова // Транспортное дело России. – 2016. – №1. – С. 21-24

15. Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2016 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ar2016.aeroflot.ru/reports/aeroflot/annual/2016/gb/Russian/5010/.html> (Дата обращения 11.10.2018).

16. Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ar2017.aeroflot.ru/reports/aeroflot/annual/2017/gb/Russian/5010/.html> (Дата обращения 11.10.2018).

17. Голубцова, Е.В. Некоторые аспекты применения контрольно-кассовой техники в розничной торговле, связанные с изменением законодательства [Текст] / Е.В. Голубцова, А.О.Зверева, С.Б. Ильяшенко //

Российское предпринимательство. –2017. –Т 18. № 24.– С.4301-4308.

18. Горина, И.А. Учет влияния рисков при оценке стоимости инновационно-ориентированного предприятия[Текст] / И.А. Горина //Инновации. – 2016. –№8. – С. 66-70.

19. Депутатова, Е.Ю., Возможности использования малыми предприятиями концепций маркетинга и интернет-технологий [Текст] / Е.Ю. Депутатова, С.Б. Ильяшенко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4-1 (81-1). –С.450-452.

20. Доклад: Цифровая экономика – глобальные тренды и практика российского бизнеса. – Режим доступа: [https://imi.hse.ru/pr2017\\_1](https://imi.hse.ru/pr2017_1) (дата обращения: 03.11.2017).

21. Егорушкина, Т. Н. Применение методов и инструментария финансового анализа в условиях неопределенности и риска [Электронный ресурс] / Т.Н. Егорушкина // Современные научные исследования. – 2015. – № 3.– Режим доступа. – <http://e-koncept.ru/2015/85360.htm> (дата обращения: 08.12.2017).

22. Ермошенко Д.Э. Классификация рисков в предпринимательской деятельности[Электронный ресурс] / Д.Э. Ермошенко, Л.А. Иванченко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – №10.. Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-riskov-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 03.04.2018).

23. Звенигородцева, А. Чем обернулось России вступление в ВТО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moiarussia.ru/chem-obernulos-rossii-vstuplenie-v-vto/> (дата обращения: 03.03.2018).

24. Зверева, А.О. Омниканальные продажи в розничной торговле [Текст] / А.О. Зверева Ю.Г. Леонова //Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 6 (71). –С.324-327.

25. Зими́на Г. А., Анализ существующих подходов к диагностике бизнеса как основа обеспечения экономической безопасности [Текст] / Г.А. Зими́на, А. А. Шепелевич // Актуальные вопросы права, экономики и

управления. – Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2017. – Наука и Просвещение, 2017. – С.70-73.

26. Зими́на, Г. А., Банкротство предприятий: причины и методы прогнозирования [Текст] / Г.А. Зими́на, А. В. Гарифуллин, А. Р.Хаматуллин // Экономический рост: проблемы, закономерности, перспективы. –сборник статей Международной научно-практической конференции. – Наука и Просвещение, 2017. – С.123-128.

27. Зубков, Ю.П. Риск-ориентированное мышление в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ИСО 9001:2015) [Текст] / Ю.П. Зубков, Н.Ю. Фудина, О.В. Иванова // Методические вопросы преподавания инфокоммуникаций в высшей школе. – 2018. – Т. 7. № 1. – С. 15-17.

28. Ивашина, Н.С., Оценка уровня и качества жизни населения России [Текст] / Н.С. Ивашина, М.В. Кузнецова // Экономика и менеджмент систем управления. –2017. – Т. 23. –№ 1. –С. 31-39.

29. Информационное агентство REGNUM [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://regnum.ru/news/2292547.html>(Дата обращения 10.10.2018).

30. Карашук, О.С. Социальные инвестиции и их развитие в современной торговле России [Текст] / О.С. Карашук, А.О. Зверева// Вестник Академии. – 2016. – № 4. – С. 26-31.

31. Кисничян, М.Б., Учет, анализ и оценка рисков предпринимательской деятельности на рынке лизинговых услуг[Текст]/ М.Б. Кисничян, А.Е. Сивкова, А.Ю. Казаков, Н.А. Казакова // Лизинг. –2015. – №4. –С. 53-61.

32. Конкурентоспособность отечественных предприятий: развитие и стандартизация управления[Текст] (кол. монография) / под общ. ред. А.В. Гугелева. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2017. – 180 с.

33. Коновалов, А.А., Лепетикова И.Ю. Риск-менеджмент в системе экономической безопасности предприятия [Текст] // Ростовский научный

журнал. — 2017. — № 2. — С. 246-255.

34. Корпорация «Иркут. МС-21. [Электронный ресурс] URL: [mc21.irkut.com / program /](http://mc21.irkut.com/program/) (Дата обращения 10.10.2018).

35. Куликова, Е.А. Риск-менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Е.А. Куликова. Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. 259 с.

36. Лаврова, Т.В. Усиление роли внутреннего аудита как фактор развития риск-менеджмента [Текст] / Т.В. Лаврова // ЭТАП. – 2015. – №3 – С.93-101.

37. Мантуров: Россия не запретит поставки титана для Boeing [Электронный ресурс] // Газета «Коммерсант – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3606680> (Дата обращения: 19.04.2018).

38. Миронова, О.А. Методология формирования учетно-аналитической деятельности организации в области экономической безопасности. [Текст] / О.А. Миронова // Инновационное развитие экономики. –2016. –№5(35) . –С. 152-155.

39. Муртузалиева, Т.В. Потенциалы инновационного развития маркетинга территорий. [Текст] / Т.В. Муртузалиева, Т.П. Данько, О.Л. Шеметкова // Хроники объединенного фонда электронных ресурсов Наука и образование. –2017. – № 3 (94). –С. 20.

40. Наконечникова, Л.А. Разработка и внедрение системы управления рисками на предприятии / Л.А. Наконечникова // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2018. – № 1 (13). – С. 129-134.

41. О компании ПАО «Аэрофлот» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about> (Дата обращения: 19.01.18)

42. Павлова, О.С. Исторический обзор становления риск-менеджмента как науки [Электронный ресурс] // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskiy-obzor-stanovleniya-risk-menedzhmenta-kak-nauki-1> (дата обращения: 03.03.2018).

43. Паспорт Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот» 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.aeroflot.ru/media/aflfiles/category\\_pictures/about/pasport\\_pir\\_pao\\_aeroflot\\_2017](https://www.aeroflot.ru/media/aflfiles/category_pictures/about/pasport_pir_pao_aeroflot_2017) (Дата обращения: 19.01.18)

44. Посаднева, Е.М. Комплексный анализ финансовой устойчивости коммерческих банков [Текст]. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. Москва, 2004.

45. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс] : утв. распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р. – Режим доступа: <http://government.ru/> (дата обращения: 03.11.2017).

46. Риск и неопределенность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studme.org/53198/politekonomiya/risk\\_neopredelennost](https://studme.org/53198/politekonomiya/risk_neopredelennost).

47. Российская экономика в 2016 г.: тенденции и перспективы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iep.ru/files/text/trends/2016/04.pdf>

48. Российские авиаперевозчики в ожидании нового взлета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [-https://www.acra-ratings.ru/research/650](https://www.acra-ratings.ru/research/650)

49. Рынок авиаперевозок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ar2016.aeroflot.ru/reports/aeroflot/annual/2016/gb/Russian/1015/.html>

50. Серебрякова, Т.Ю. Научно-методический аспект учета рисков организации [Текст] / Т.Ю. Серебрякова // Учет. Анализ. Аудит. –2018. – Т. 5. № 1. – С. 44-55.

51. Современные тенденции общественного развития России в условиях трансформации социально-экономической системы [Текст]: коллективная монография / [М.Г. Абилова и др.]. - Казань : Изд-во «Бук», 2017. - 132 с.

52. Состояние авиаперевозок в России в 2017 году [Электронный

ресурс] // Деловой авиационный портал – 25 ноября 2017. – Режим доступа: <http://www.ato.ru/content/ispolnitelnyy-organ-aevtsostoyanie-aviaperevozok-v-rossii-v-2011-godu>

53. Статистические данные Федерального агентства воздушного транспорта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.favt.ru / deyatelnost-vozdushnye-perevozki-perevozki-passazhirov](http://www.favt.ru/deyatelnost-vozdushnye-perevozki-perevozki-passazhirov) (Дата обращения 10.10.2018).

54. Тепман, Л. Н. Управление банковскими рисками [Текст] : учебн. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям экономики и управления / Л. Н. Тепман, Н. Д. Эриашвили. – М. : Юнити–Дана, 2015. – 311 с.

55. Учебник Форекс. Словарь терминов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://enc.fxucroclub.com / 371 /](http://enc.fxucroclub.com/371/) (Дата обращения 11.10.2018).

56. Федеральная служба статистики России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.

57. Финансовая отчетность ПАО «Аэрофлот» за 2011 – 2017 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ir.aeroflot.ru/ru/reporting/financial-results/ras/> (Дата обращения: 19.01.18)

58. Фомичёв, А.Н. Риск-менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / А.Н. Фомичёв. 4-е изд. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. 372 с.

59. Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент [Текст]: учебное пособие. – Изд. 3-е. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 418с

60. Фюттик, И.Г. Возможности применения Due diligence в риск-менеджменте устойчивого развития [Текст] / И.Г. Фюттик // Сибирская финансовая школа. –2018. –№ 2 (127). –С. 31-37.

61. Цифровая Россия: новая реальность. Доклад McKinsey. Июль 2017. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-andmiddleeast/russia/ru/our-work/mckinsey-digital> (дата обращения: 03.11.2017).

62. Шолохова, М.В., Вирин М.М. Риск-менеджмент как один из методов повышения конкурентоспособности предприятия / М.В. Шолохова, М.М. Вирин // Современные проблемы науки и образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9491> (дата обращения: 03.03.2018).

63. Официальный сайт «Бюджетная система Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.budgetrf.ru>.

64. Официальный сайт альянса «Skyteam» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.skyteam.com> (Дата обращения: 06.07.2018).

65. Официальный сайт компании ПАО «Аэрофлот» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aeroflot.ru> (Дата обращения: 10.07.2018).

66. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>

67. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

68. 2017 safest year on record for commercial passenger air travel: groups [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reuters.com/article/us-aviation-safety/2017-safest-year-on-record-for-commercial-passenger-air-travel-groups-idUSKBN1EQ17L>

69. Bruno Lucio Santos Vieira, José Guilherme Chaves Alberto. Does Hedging Make Economic Sense For American Airlines?/ EnANPAD – 2014.

70. Chyn-Hwa Lee, Chee-Wooi Hooy. Determinants of systematic financial risk exposures of airlines in North America, Europe and Asia. Journal of Air Transport Management URL: [www.elsevier.com/locate/jairtraman](http://www.elsevier.com/locate/jairtraman).

71. «Deloitte: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.deloitte.com/takingaimatvalue](http://www.deloitte.com/takingaimatvalue) (дата обращения 25.03.2018)

72. Deloitte: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/maturity-level-of-risk-management.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/maturity-level-of-risk-management.pdf) (дата обращения 25.03.2018)

73. Economic practicability substantiation of financial instrument choice.

Kosov M.E., Akhmadeev R.G., Bykanova O.A., Osipov V.S., Ekimova K.V., Frumina S.V. / Journal of Applied Economic Sciences. –2016. –Т. 11. –№ 8. –С. 1613-1623.

74. Geoff Kates. Risk management systems 2000 //Risk Professional, №2/1 February 2000. London Informa Group, 2000, pp. 19-31.

75. J.P.Morgan / Reuters. Risk Metrics – Technical Document [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <http://www.jpmorgan.com/RiskManagement/RiskMetrics/RiskMetrics.html> (дата обращения: 08.12.2017).

76. Richard M. Steinberg, Miles E. A. Everson. Enterprise risk management - Integrated framework, COSO, 2014.

77. Roland Kenett. Towards a grand unified theory of risk. Operational Risk, London, Infroma Business Publishing 2000 pp. 61-69.



**ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Основные риски ПАО «Аэрофлот» и пути их снижения

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Риск ликвидности</b>	Риск возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств.	Для снижения риска потери ликвидности проводятся следующие мероприятия: <ul style="list-style-type: none"> <li>— ведется планирование графика входящих и исходящих денежных потоков с целью выявления возможного дефицита и своевременного привлечения краткосрочного финансирования от кредитных учреждений – партнеров;</li> <li>— установлен контроль над использованием оборотных средств – налажена оперативная система, позволяющая заблаговременно выявлять возможные кассовые разрывы, формировать достаточный запас ликвидности, оперативно привлекать денежные средства на денежном рынке и максимально эффективно использовать свободные денежные средства;</li> <li>— постоянно пересматриваются лимиты на совершение кредитно-депозитных и конверсионных сделок с финансовыми институтами.</li> </ul>
<b>Риски доступности капитала</b>	Риски убытков, связанные с отсутствием возможностей у Группы привлекать заемный капитал для осуществления финансово-хозяйственной деятельности на приемлемых условиях.	Проводится мониторинг рыночной ситуации, организована конкурентная среда между кредитными учреждениями, проводятся мероприятия по повышению инвестиционной привлекательности Группы, ведется работа с кредитными рейтинговыми агентствами.
<b>БИЗНЕС-РИСКИ</b>		
<b>Стратегические риски</b>	Риски возникновения убытков в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Группы.	Реализуются мероприятия по минимизации уровня рисков, связанных со Стратегией развития Группы «Аэрофлот». В рамках этого принимаются необходимые решения по оптимизации операционной деятельности, сокращению затрат, повышению эффективности использования ресурсов.
<b>Риск угрозы терроризма, военных конфликтов</b>	Риски убытков, связанных с военными конфликтами, террористическими актами или угрозой их совершения.	Совместно со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами реализуется комплекс мероприятий по авиационной и транспортной безопасности в целях предотвращения актов незаконного вмешательства в деятельность авиакомпании, а также обеспечения безопасности жизни и здоровья пассажиров и работников.
<b>Риск эпидемий, техногенных катастроф, стихийных бедствий</b>	Риски убытков, имеющие внешние (не зависящие от предприятия) причины и обусловленные эпидемиями, стихийными бедствиями, техногенными катастрофами.	Принимаются необходимые меры реагирования, в том числе приостановка полетов, изменение маршрутов из-за необходимости облета опасных территорий, введение дополнительных мер для повышения уровня безопасности полетов и обеспечения авиационной безопасности, усиление санитарно-эпидемиологического контроля.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Отраслевые риски</b>	Риски убытков, связанных с изменениями в отрасли пассажирских и грузовых авиаперевозок.	Снижение уровня отраслевых рисков достигается за счет: <ul style="list-style-type: none"> <li>— высокочастотной магистральной сети;</li> <li>— использования хабовой модели в базовом аэропорту;</li> <li>— самого молодого в Европе парка воздушных судов;</li> <li>— ориентации на обслуживание премиального сегмента пассажиров (удобное время вылета и прибытия, высокое качество сервиса);</li> <li>— использования инноваций во всех видах деятельности;</li> <li>— высокого уровня безопасности полетов;</li> <li>— оперативной корректировки действующих тарифов, проведения маркетинговых мероприятий и различных акций;</li> <li>— подбора объема воздушных судов в соответствии с пассажиропотоком по направлению;</li> <li>— расширения сети маршрутов в страны всесезонной привлекательности для туристов;</li> <li>— заблаговременного запроса слотов и прогнозирования ограничительных факторов;</li> <li>— проведения гибкой сезонной тарифной политики, позволяющей максимизировать доходы, в том числе с применением невозвратных тарифов.</li> </ul>
<b>Экологические риски</b>	Вероятность возникновения негативных изменений в окружающей природной среде или отдаленных неблагоприятных последствий этих изменений, вызванных антропогенным воздействием.	Группа «Аэрофлот» осознает свою ответственность перед обществом и будущими поколениями и стремится к обеспечению устойчивого экологического равновесия во всех сферах своей деятельности. Ключевым направлением является повышение топливной эффективности эксплуатации воздушных судов. Экологическая политика направлена на улучшение инструментов обеспечения экологической энергоэффективности конечного продукта авиакомпании: <ul style="list-style-type: none"> <li>— разработана и внедрена система расчета выбросов CO<sub>2</sub>, осуществляется сбор и анализ необходимых данных, подготовка отчетов по выбросам парниковых газов и тонно-километрам (весь парк соответствует нормам ICAO по шуму и по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу);</li> <li>— осуществляется управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья как наиболее эффективный метод утилизации отходов;</li> <li>— проводится регулярный контроль мест накопления отходов, ведется учет образования и движения отходов, заключаются договоры на передачу отходов на утилизацию и захоронение;</li> <li>— проводится инструментальный контроль и регулировка топливных систем автотранспорта, контроль эффективности работы вентиляционных систем производственных и офисных помещений;</li> <li>— регулярно выполняются работы, связанные с осуществлением водоохранной и водохозяйственной деятельности.</li> </ul>
<b>Риск качества</b>	Риск убытков из-за возможного отказа потребителей от приобретения товаров и услуг компаний Группы, а также услуг, переданных на аутсорсинг, причиной которого является несоответствие предлагаемых компаниями продуктов и услуг требованиям потребителей к качеству.	Организован процесс получения информации от клиентов по различным каналам, своевременное и полное рассмотрение всех поступающих обращений и претензий, ведется мониторинг востребованности предлагаемых услуг, проводятся мероприятия по улучшению качества предлагаемых услуг, повышению уровня потребительской лояльности и удовлетворенности, контролю исполнения сотрудниками нормативных документов.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Репутационные риски</b>	Риски возникновения у организации убытков вследствие снижения ценности бренда или неблагоприятного восприятия имиджа организации клиентами, контрагентами, акционерами (участниками), деловыми партнерами, регулирующими органами и др.	Для Группы «Аэрофлот» крайне важна репутация качественного и безопасного перевозчика, надежного делового партнера, поэтому предпринимаются все необходимые шаги для защиты репутации, честности и эффективности менеджмента, обеспечения положительного восприятия имиджа клиентами, контрагентами, акционерами и деловыми партнерами. Постоянно уделяется внимание вопросам анализа и совершенствования сервиса и внедрения новейших технологий обслуживания пассажиров. Ведется постоянный мониторинг и анализ информационной среды вокруг Группы «Аэрофлот», поддерживается коммуникация с общественными организациями, организованы процессы контроля исполнения технологических графиков, нормативных документов.

### ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

<b>Риски авиационной безопасности</b>	Риски убытков вследствие актов незаконного вмешательства в области авиации.	Проводится мониторинг, анализ и принятие корректирующих мер по обеспечению безопасности в базовом аэропорту и аэропортах назначения, организуется периодический аудит аэропортов, организован мониторинг состояния авиационной безопасности в аэропортах назначения, организован контроль за исполнением нормативных документов, привлекаются независимые эксперты, ведется круглосуточный контроль состояния пропускного и внутриобъектного режима.
<b>Риски безопасности полетов</b>	Прогнозируемые вероятность и тяжесть последствий проявления одного или нескольких факторов опасности, связанных с авиационной деятельностью, относящейся к эксплуатации воздушных судов или непосредственно обеспечивающей такую эксплуатацию (летную и наземную, коммерческую и техническую).	Проводится контроль состояния авиатехники, контроль за выполнением технического обслуживания авиатехники, контроль деятельности врачебного здравпункта в части процесса медицинского освидетельствования летного персонала, замены медицинского оборудования; осуществляется постоянный мониторинг производственной деятельности и технологических процессов.
<b>ИТ-риски</b>	Риски убытков, связанных с применением компанией информационных технологий.	Налажено взаимодействие с поставщиками и разработчиками ИТ-систем, проводится резервирование каналов связи, резервное копирование данных, организован набор квалифицированных сотрудников и их обучение, проводится анализ причин сбойных ситуаций в работе ИТ-систем.
<b>Кадровые риски</b>	Группа рисков, источником или объектом которых является персонал Группы (или отдельный работник), в том числе отсутствие требуемого/надлежащего количества персонала, определяемого текущими и перспективными бизнес-планами, а также реализуемыми бизнес-процессами.	Организован процесс эффективного набора сотрудников, проводится их обучение, организуются мероприятия по повышению профессиональной квалификации, проводится мониторинг соответствия уровня зарплат сотрудников рыночным условиям, предоставляются социальные льготы и гарантии.
<b>Риски качества закупаемых запчастей, агрегатов, компонентов и материалов</b>	Риски убытков, обусловленных качеством и аутентичностью (подлинностью) закупаемых Группой «Аэрофлот» запчастей и агрегатов, а также компонентов и материалов, обеспечивающих основную деятельность.	Проводится мониторинг и анализ качества поставок и деятельности поставщиков, проводятся мероприятия по совершенствованию процессов закупок и выбора поставщиков.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Риски экономической и информационной безопасности</b>	Риски убытков, связанные с изменениями во внутренней и внешней среде организации, которые могут привести к потере экономической стоимости предмета безопасности.	Ведется мониторинг, эффективное и систематическое выявление угроз, уязвимостей, их локализация и предотвращение, контроль за соблюдением сотрудниками требований по экономической и информационной безопасности, проводятся на постоянной основе работы по выявлению и пресечению нарушений.
<b>Риски охраны труда</b>	Риски убытков, связанных с факторами финансово-хозяйственной деятельности Группы, способные нанести вред здоровью или жизни человека на рабочем месте.	Разработаны и внедрены локальные нормативные акты по охране труда, проводится контроль соответствия и исполнения законодательных требований.

#### КОМПЛАЕНС-РИСКИ

<b>Налоговые риски</b>	Риски убытков, связанные с возможностью неправильной интерпретации законодательства в отношении операций по финансово-хозяйственной деятельности и приводящие к неопределенности финансовых последствий этих операций после уплаты налогов.	С целью исключения нарушений налогового законодательства осуществляется регулярный мониторинг изменений в налоговом законодательстве Российской Федерации и странах присутствия Компании, анализ судебной практики в области налогообложения, анализ заключаемых договоров на предмет исключения положений, учет которых может привести к ошибкам и неточностям при налогообложении соответствующих операций, регулярная независимая проверка используемого порядка налогообложения при проведении ежегодного аудита.
<b>Правовые и регуляторные риски</b>	Риски убытков, которые могут возникнуть при несоблюдении законодательства, изменениях законодательства и негативно повлиять на финансово-хозяйственную деятельность, а также риски убытков, возникающие вследствие предусмотренных законом или иным нормативным правовым актом прямых или косвенных возможностей применения воздействий ограничительного характера со стороны регулирующих органов к Группе «Аэрофлот».	При осуществлении авиаперевозок учитываются требования законодательства каждой страны, в которую выполняются рейсы, требования и рекомендации регулирующих органов в сфере авиации, многочисленные и частые изменения в иммиграционной политике, таможенном и валютном законодательстве, лицензионные требования. Осуществляется комплекс мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятных последствий для бесперебойности функционирования деятельности авиакомпании, включая мониторинг законодательства, обобщение и анализ судебной практики, мониторинг практики заключения и исполнения договоров и соглашений с контрагентами. Принимается активное участие в работе государственных и международных организаций, а также в подготовке проектов нормативно-правовых актов, которые могут оказывать влияние на развитие нормативно-правового регулирования деятельности авиаперевозчиков.
<b>Коррупционные риски</b>	Возможности совершения работниками коррупционных правонарушений.	Группа «Аэрофлот» не приемлет любых проявлений коррупции и следует принципам ведения открытого и честного бизнеса, проведения прозрачных и открытых процедур закупок, отказа от незаконного получения преимуществ. На постоянной основе совершенствуется нормативная база компании, разрабатываются и внедряются правила и процедуры, обеспечивающие недопущение коррупционных правонарушений, принимаются меры по повышению информированности и просвещения работников по вопросам предупреждения и противодействия коррупции, созданы действенные каналы обратной связи. В 2014 году Аэрофлот присоединился к Антикоррупционной хартии российского бизнеса и активно участвует в рамках хартии в пропаганде противодействия коррупции. Утверждена Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», создана комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов.

## Основные проекты ПАО «Аэрофлот» в сфере информационных технологий в 2017 году

Основные проекты 2017 года в сфере информационных технологий  
продолжение

<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ</b>	<b>Единое платежное решение</b>	В 2017 году Аэрофлот начал активно развивать программу по продаже дополнительных услуг клиентам, приобретающим авиабилеты. В рамках программы клиентам стали доступны услуги по оформлению полетной и медицинской страховки, аренде автомобилей, покупке билетов на аэроэкспресс, бронированию отелей. С момента запуска этой программы было продано более 1,4 млн страховок, более 40 тыс. билетов на аэроэкспресс. Также была добавлена функция продажи дополнительных услуг для уже выпущенных авиабилетов.
<b>УСЛУГИ СВЯЗИ НА БОРТУ</b>	<b>«Интернет на борту»</b>	В 2017 году стартовала программа по оборудованию 81 узкофюзеляжного воздушного судна семейства А320 Wi-Fi-системами развлечений и доступа в сеть Интернет. В рамках этой программы оборудование для услуги «Интернет на борту» было установлено на 6 узкофюзеляжных воздушных судах. Кроме того, в 2017 году услуга «Интернет на борту» была активирована на одном широкофюзеляжном воздушном судне – Boeing 777.
<b>ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ</b>	<b>Развитие систем обеспечения информационной безопасности</b>	В 2017 году были выполнены работы по приведению ключевых систем ПАО «Аэрофлот» в соответствие с требованиями законодательства в сфере защиты персональных данных. Начаты работы по созданию центра комплексного обеспечения кибербезопасности.
<b>РАБОТА С ОБРАЩЕНИЯМИ КЛИЕНТОВ</b>	<b>Мультимедийный контакт-центр</b>	Аэрофлот внедряет автоматизированную систему распределения и обработки обращений клиентов, что позволит еще больше увеличить скорость и эффективность обработки обращений и реагирования, в частности, за счет автоматического распределения нагрузки между сотрудниками контакт-центра. Система введена в опытную эксплуатацию, на 2018 год запланированы работы по совершенствованию контакт-центра и голосовой платформы.
	<b>Платформа по работе с обращениями клиентов</b>	В 2017 году было внедрено новое специализированное ИТ-решение для обработки обращений из разных каналов коммуникаций, их классификации и маршрутизации. Также была внедрена возможность отслеживания общественного мнения о Компании в социальных сетях, включая обратную связь о Компании от лидеров мнений, в том числе включая популярных блогеров и журналистов.
<b>ОБСЛУЖИВАНИЕ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ</b>	<b>Интегрированная система управления ресурсами наземного обслуживания</b>	В 2017 году Аэрофлот внедрил решение RMS Inform – интегрированную систему управления ресурсами наземного обслуживания воздушных судов и обеспечения пассажирских перевозок. Система RMS Inform помогла оптимизировать основные бизнес-процессы путем эффективного распределения задач между персоналом и перспективного планирования ресурсов.
	<b>Автоматизированная система поддержания летной годности, технического обслуживания и ремонта воздушных судов AMOS</b>	Система AMOS позволит Аэрофлоту оперативно и систематически получать достоверную информацию о запасах авиационно-технического имущества, заказах, счетах. Компания уже внедрила большое количество модулей AMOS и в дальнейшем планирует расширять функционал системы. Также система AMOS была интегрирована с SAP ERP и используемыми OPS-системами. Кросс-системная синхронизация позволила оптимизировать процессы контроля поддержания летной годности и организации технического обслуживания и ремонта.

## Основные проекты ПАО «Аэрофлот» в сфере инновационного развития

### **Строительство нового современного ангарного комплекса, не имеющего аналогов в России**

Строительство ангара № 4 для технического обслуживания и ремонта воздушных судов в Шереметьево позволит повысить эффективность за счет оптимизации обслуживания, сокращения простоя судов в случае неисправности. Кроме того, здесь можно будет обслуживать воздушные суда типа Boeing 777-300ER, которые не помещаются в существующие ангары ПАО «Аэрофлот». Ангар № 4 – уникальный объект, на который получен патент на полезную модель «Ангар для обслуживания воздушных судов». Завершение строительства запланировано на 2018 год.

### **Разработка информационной системы интеллектуальной диагностики и прогноза технического состояния узлов и агрегатов парка авиакомпании «Аэрофлот» с применением методологий и инструментов Big Data**

Аэрофлот реализует проект по созданию собственной интеллектуальной информационной системы диагностики и технического обслуживания воздушных судов. В 2017 году были проведены исследовательские работы для решения задачи прогнозирования ограниченного числа поломок узлов и агрегатов воздушных судов. В результате был создан экспериментальный образец – набор программных компонентов в виде прототипов ряда модулей, включая математические модели для прогнозирования.

### **Разработка опытного образца программно-аппаратного комплекса по регистрации и интегральному анализу физиологических показателей служебной собаки для объективизации поисковых работ**

Программно-аппаратный комплекс разработан в целях повышения безопасности за счет объективизации результатов поисковой деятельности с собаками основных служебных пород. Внедрение комплекса направлено на обеспечение максимально эффективного взаимодействия биологических и технических систем при обнаружении веществ различной природы

### **Разработка и внедрение опытного образца комплексной системы информационной безопасности в ПАО «Аэрофлот»**

Проект позволит исключить существующие и минимизировать потенциальные риски нарушения конфиденциальности, целостности и доступности информации. В рамках проекта разработаны организационные и технические решения, обеспечивающие выполнение нормативных требований государственных регуляторов по информационной безопасности, в том числе в части защиты персональных данных.

### **Разработка и адаптация опытного образца автоматизированной информационной системы профессиональной подготовки летного состава для промышленной эксплуатации в ПАО «Аэрофлот»**

В рамках проекта Аэрофлот создает систему онлайн-обучения и тестирования летного состава, которая будет способствовать автоматизации процессов корпоративного обучения. В 2017 году была проведена адаптация опытного образца автоматизированной информационной системы профессиональной подготовки летного состава.

### **Развитие системы «одного окна»**

В 2017 году ПАО «Аэрофлот» внедрило автоматизированную систему «одного окна» для работы с инновационными предложениями субъектов малого и среднего предпринимательства и других субъектов инновационной экосистемы. В рамках системы автоматизированы функциональные процессы подачи, обработки, маршрутизации и вынесения решений по полученным инновационным предложениям.

### **Мероприятия в области управления правами на результаты интеллектуальной деятельности**

В 2017 году Группа реализовала более 40 мероприятий по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности, включая инициативы, связанные с получением товарных знаков, патентов, свидетельств на программу, преимущественно в сферах безопасности, обучения, внедрения информационных технологий.