

УДК 336.722

## ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Евсеева С.А., Герасимова М.М.***Филиал Сибирского государственного университета науки и технологий имени академика  
М.Ф. Решетнева, Лесосибирск, e-mail: sae1972@rambler.ru*

Важным аспектом успешной деятельности организации в условиях риска и неопределенности является наличие эффективной системы управления. Для обоснования основных направлений ее совершенствования актуальной проблемой является разработка подходов для определения критериев оценки ее уровня развития. В области управления рисками рассматриваются различные процедуры оценки риска, включающие количественные и качественные методы. Значительный вклад в разработку инструментов оценки вносят международные и национальные стандарты по менеджменту риска. Настоящая статья посвящена разработке методики оценки системы управления рисками, базирующейся на пяти критериях, которые соответствуют функциям управляющей подсистемы. Оценка уровня развития системы управления рисками проводится на основе двухсторонней системы оценки: управленческого персонала и работников организации. Важным элементом анализа на базе функциональной модели оценки управления риском является построение матрицы потенциальных улучшений, которая позволит более точно определить эффективность изменений в той или иной зоне. Предлагаемая методика прошла апробацию в управляющей компании, занимающейся управлением многоквартирными домами. Анализ позволил выявить проблемные области в управлении рисками для разработки более целенаправленных управленческих воздействий. Методика носит универсальный характер и может быть использована организациями различных видов экономической деятельности.

**Ключевые слова:** управление рисками, планирование, организация, мотивация, контроль, координация, функциональная модель оценки управления риском, матрица возможности улучшений

## FUNCTIONAL MODEL OF THE ORGANIZATION'S RISK MANAGEMENT SYSTEM

**Evseeva S.A., Gerasimova M.M.***Lesosibirsk Branch of Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Lesosibirsk,  
e-mail: sae1972@rambler.ru*

An important aspect of an organization's successful operation in the face of risk and uncertainty is the availability of an effective management system. To justify the main directions of its improvement, an urgent problem is the development of approaches to determine the criteria for evaluating its level of development. In the field of risk management, various risk assessment procedures are considered, including quantitative and qualitative methods. International and national standards on risk management make a significant contribution to the development of assessment tools. This article is devoted to the development of a methodology for evaluating the risk management system based on five criteria that correspond to the functions of the control subsystem. Assessment of the level of the risk management system development should be carried out on the basis of a bilateral assessment system: management personnel and employees of the organization. An important element of the analysis based on the functional model of risk management assessment is the construction of a matrix of potential improvements, which will allow us to determine more accurately the effectiveness of changes in a particular zone. The proposed method has been tested in a management company that manages apartment buildings. The analysis allowed us to identify problematic areas in risk management in order to develop more targeted management actions. The proposed method has been tested in a management company that manages apartment buildings. The analysis allowed us to identify problematic areas in risk management for the development of more targeted management actions. The method is universal and can be used by organizations of various types of economic activity.

**Keywords:** risk management, planning, organization, motivation, control, coordination, functional model of risk management assessment, improvement opportunities matrix

Организации работают в динамично развивающейся, изменяющейся внешней среде, что ставит перед менеджментом задачи управления рисками. Успешная экономическая деятельность напрямую зависит от системы управления рисками. Управление рисками располагает разнообразными методами идентификации, направленными на установление всех возможных рисков, которым подвержена организация, и основных причин их возникновения [1; 2]. Эффективное управление рисками напрямую связано с выбором методов их оценки. На практике существует множество под-

ходов к оценке рисков, классифицируемых на качественные и количественные методы. К наиболее распространённым методам оценки относятся статистические, расчетно-аналитические и экспертные методы [3–5]. Однако, на наш взгляд, предлагаемые процедуры оценки риска не дают возможности провести оценку системы управления рисками для целей ее совершенствования через улучшения, что позволяет предлагаемая функциональная модель.

Цель исследования состоит в разработке инструментария для количественной оценки уровня развития системы управле-

ния рисками организации и в выявлении основных направлений для улучшения.

### Материалы и методы исследования

Методологической основой исследования является разработанная авторами функциональная модель оценки управления риском, основанная на критериях, соответствующих основным функциям управляющей подсистемы: планированию, организации, мотивации, контролю, координации. Выбор данного подхода объясняется тем, что управление риском – органичная часть менеджмента, ставящая своей целью разработку и реализацию управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

В рамках функции планирования предполагается определение целей и задач организации в управлении рисками, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Функция организации определяет формирование таких организационных условий, которые обеспечили бы наиболее эффективное достижение желаемых результатов в управлении рисками. Главная задача координации – обеспечение полного соответствия между организационной и информационной структурами системы управления рисками. При этом задача мотивации заключается в том, чтобы активизировать персонал эффективно трудиться для выполнения запланированных целей в управлении рисками. Выработку и осуществление своевременного применения выбранных методов оценки рисков и управляющего воздействия отражает реализация функции контроля.

### Результаты исследования и их обсуждение

Функциональная оценка системы управления рисками состоит из двух направлений анализа:

1. Определение уровня развития системы управления рисками.
2. Определение возможных направлений для улучшения системы управления рисками.

Для определения уровня развития системы управления рисками разработана анкета, вопросы в которой составлены в соответствии с функциями управляющей подсистемы (табл. 1). Необходимым условием оценки по предлагаемой методике является анкетирование управленческого персонала и работников компании с соблюдением следующей пропорциональности: 80 % управленческого персонала и не менее 50 % работников.

Для установления уровня развития системы управления рисками необходимо

рассчитать по каждому из пяти критериев среднюю оценку по организации:

$$O = \frac{O_{\text{упр.}} + O_{\text{раб.}}}{2}, \quad (1)$$

где  $O_{\text{упр.}}$  – оценка управленческого персонала организации;

$O_{\text{раб.}}$  – оценка работников организации.

Уровни развития системы управления рисками организации, используемые в данной модели оценки, отражает табл. 2.

Следующий этап оценки системы управления рисками – выявление основных направлений для ее улучшения.

При выборе направлений улучшений в системе управления рисками особую значимость имеет возможность определить, насколько соответствует представление управленческого персонала о положении дел на предприятии мнению работников. Степень соответствия представлений управленческого персонала и сотрудников можно оценить путем расчета коэффициента адекватности системы управления рисками. Коэффициент адекватности системы управления рисками рассчитывается по формуле:

$$R_{\text{ад.}} = \frac{O_{\text{упр.}} - O_{\text{раб.}}}{4}, \quad (2)$$

где  $R_{\text{ад.}}$  – коэффициент адекватности системы управления рисками;

$O_{\text{упр.}}$  – оценка управленческого персонала организации;

$O_{\text{раб.}}$  – оценка работников организации.

В зависимости от значения коэффициента адекватности выявляются условия, препятствующие и способствующие внедрению улучшений в систему управления рисками.

Условием, способствующим внедрению улучшений, является значение показателя адекватности от -0,1 до 0,1. Значение показателя в данном диапазоне свидетельствует о том, что мнения управленческого персонала и сотрудников совпадают в отношении текущего состояния системы управления рисками. Руководители в сложившейся ситуации имеют возможность постоянно совершенствовать работу по управлению рисками.

К условиям, препятствующим внедрению улучшений, относятся случаи, когда значение коэффициента адекватности варьируется от -1 до -0,1 и от 0,1 до 1. В первом случае работники дают более высокую оценку системе управления рисками, чем управленческий персонал организации. В организации существует потенциальная возможность для внедрения изменений, но только после корректировки позиций

управленческого персонала. Во втором случае управленческий персонал оценивает систему управления рисками выше, чем работники организации. В сложившейся ситуации продолжение политики внедрения улучшений возможно в случае, если будут урегулированы выявленные противоречия.

Эффективность внедряемых направлений улучшения также зависит от согласованности мнений управленческого персонала и сотрудников организации, которую можно оценить путем расчета коэффициента согласованности мнений сотрудников.

Коэффициент согласованности мнений сотрудников отражает противоположность мнений внутри коллектива и рассчитывается по следующей формуле:

$$R_{\text{см}} = \frac{n \sum_{i=1}^m (O_i)^2 - \left( \sum_{i=1}^m O_i \right)^2}{n^2}, \quad (3)$$

где  $R_{\text{см}}$  – коэффициент согласованности мнений сотрудников организации;  
 $n$  – количество опрашиваемых сотрудников;  
 $O_i$  – оценка опрашиваемых сотрудников;  
 $m$  – число вопросов в анкете.

Таблица 1

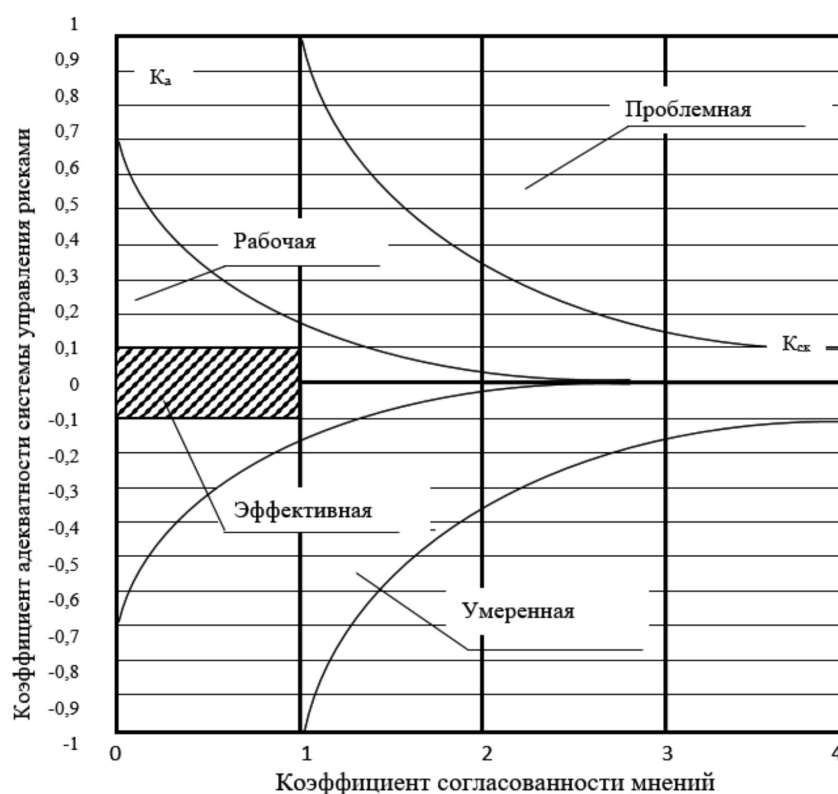
## Функциональная модель системы управления рисками

1. Планирование	Оценка
1.1 Уточнение стратегических целей и задач по управлению рисками в организации	4
1.2 Порядок сбора и анализа информации о потенциальных рисках организации	4
1.3 Разработка детальной модели процесса управления рисками в организации	4
1.4 Порядок сбора и анализа информации о потенциальных рисках конкурентов	4
1.5 Ресурсное обеспечение системы управления рисками	4
	20
2. Организация	
2.1. Проектирование оптимальной структуры управления риском	4
2.2. Согласованность ответственности и полномочий в процессе управления рисками в организации	4
2.3. Наличие предпосылок для индивидуального и коллективного обучения в интересах достижения целей в управлении рисками	4
2.4. Результативность процесса управления рисками в организации	4
2.5. Обеспечение надлежащего взаимодействия подразделений организаций при решении задач управления рисками	4
	20
3. Мотивация	
3.1 Уровень развития корпоративной культуры организации	4
3.2 Стратегия обучения и профессионального развития персонала в области управления рисками в организации	4
3.3 Структура интересов и ценностей работников организации	4
3.4 Понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими в процессе управления рисками	4
3.5 Удовлетворение работников результатами своей деятельности при реализации мероприятий по управлению рисками	4
	20
4. Контроль	
4.1 Механизм контроля реализации мероприятий по управлению рисками	4
4.2 Мониторинг системы управления рисками	4
4.3 Механизм использования ресурсов при реализации мероприятий по управлению рисками	4
4.4 Корректировка мер по снижению рисков в организации	4
4.5 Эффективность реализации мер воздействия на риск	4
	20
5. Координация	
5.1 Единство и согласованность всех стадий процесса управления рисками	4
5.2 Порядок внутренних взаимосвязей организации	4
5.3 Координационные и интеграционные механизмы преодоления конфликтов	4
5.4 Выявление и анализ причин отклонений. Механизм корректировки методов управления риском в организации	4
5.5 Информационное обеспечение системы управления рисками организации	4
	20

Таблица 2

Уровни развития системы управления рисками организации

Уровень	Оценка	Характеристика уровня
V	21–25	Максимальный уровень развития системы управления рисками
IV	16–20	Высокий уровень развития системы управления рисками
III	11–15	Средний уровень развития системы управления рисками
II	6–10	Низкий уровень развития системы управления рисками
I	1–5	Минимальный уровень развития системы управления рисками



Матрица потенциальных улучшений в системе управления рисками

Значение коэффициента согласованности мнений сотрудников организации может варьироваться от 0 до 4. Можно говорить о согласованности мнений опрашиваемых сотрудников в случае, если значение коэффициента изменяется от 0 до 1. При таком значении коэффициента у организации имеется высокий потенциал для осуществления улучшений в системе управления рисками.

Если значение коэффициента изменяется от 1 до 4, то это говорит о несогласованности мнений среди опрашиваемых сотрудников и низкой эффективности предлагаемых улучшений или их отсутствии. Для того чтобы предлагаемые мероприятия по улучшению были приняты сотрудниками, необходимо выяснить причины разногласий.

Наиболее точно определить эффективность организационных изменений в управляющей подсистеме позволяет матрица потенциальных улучшений, которая строится на основе двух показателей: коэффициента адекватности системы управления рисками и коэффициента согласованности мнений сотрудников организации (рисунок).

Далее на основе построенной матрицы потенциальных улучшений можно выделить следующие области в зависимости от степени возможности улучшений по анализируемым критериям оценки:

1) эффективная область — значительно интегрированный процесс улучшения, высокая степень возможностей для улучшений;

2) рабочая область — управляемый процесс улучшения, устойчивые тенденции; средняя степень возможностей для улучшений;

3) умеренная область – систематический подход к управлению рисками, низкая степень возможностей для улучшений;

4) проблемная область – систематический подход к проблемам управления рисками отсутствует, результаты улучшений слабые или непредсказуемые.

Предлагаемая методика прошла апробацию в управляющей компании, занимающейся управлением многоквартирными домами. Анализ позволил выявить проблемные области в управлении рисками для разработки более целенаправленных управленческих воздействий.

### Заключение

Таким образом, функциональная модель оценки управления рисками нацелена на достижение и поддержание конкурентных преимуществ посредством регулярной оценки и реализации организационной стратегии непрерывного улучшения. Предлагаемая функциональная модель оценки управления рисками предоставляет руководителю возможность диагностировать управленческую деятельность в области управления

рисками, осуществлять выбор наиболее эффективного взаимодействия и оптимального уровня ресурсов для увеличения возможностей организации в реализации целей управления рисками. Предложенный подход можно применять и практически использовать организациями различных видов экономической деятельности с учетом их отличительных особенностей.

### Список литературы

1. Дебердиева Н.П., Воронин А.В. Идентификация рисков промышленных предприятий в концепции риск-менеджмента // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 5. С. 1425–1438.
2. Адаменко А.А., Петров Д.В., Маркелов В.В. Классификация факторов риска предпринимательской деятельности // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28 (2). С. 10–15.
3. Поташник Я.С., Кузнецова С.Н. Методика оценки управления рисками на предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2019. Т. 9. № 11–1. С. 349–357.
4. Якупов Б.Т. Методы, инструменты и оценка рисков в нефтегазовой отрасли // Синергия Наук. 2018. № 27. С. 46–57.
5. Мануйленко В.В., Куницын И.И. Статистические и балльно-весовые методы оценки репутационных рисков коммерческих банков // Дайджест-финансы. 2019. Т. 24. № 2 (250). С. 191–206.