

УДК 336.663

*Е.А. Григорьева*

Оренбургский государственный университет, г. Оренбург, email: post@mail.osu.ru

## **РАЗРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, оценка эффективности, управление рисками.

Рискам в той или иной степени подвержены результаты всех видов деятельности любой организации. Многогранность понятия «риск» обусловлена разнообразием факторов, характеризующих как особенности конкретного вида деятельности, так и специфические черты неопределенности, в условиях которой эта деятельность осуществляется. Выявить все факторы достаточно сложно. Во-первых, большинство рисков имеет как общие факторы, так и специфические. Во-вторых, конкретный риск может иметь различные причины его возникновения в зависимости от вида деятельности предприятия. В связи с этим в рамках исследования изучен риск – менеджмент и его влияние на успешность развития процессных подходов в системах управления организацией. Разработаны рекомендации по построению эффективной системы риск-менеджмента организации с учетом факторов, влияющих на качество управления.

*E. A. Grigoreva*

Orenburg State University, Orenburg, email: post@mail.osu.ru

## **DEVELOPMENT OF AN EFFICIENT RISK MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION**

**Keywords:** risk management, performance evaluation, risk management.

The results of all activities of any organization are subject to risks to one degree or another. The versatility of the concept of «risk» is due to a variety of factors that characterize both the features of a particular type of activity and the specific features of the uncertainty in which this activity is carried out. It is difficult to identify all the factors. First, most risks have both general and specific factors. Secondly, a specific risk may have different causes of its occurrence, depending on the type of activity of the enterprise. In this regard, the study studied risk-management and its impact on the success of the development of process approaches in organization management systems. Recommendations have been developed for building an effective risk management system for an organization, taking into account the factors that affect the quality of management.

В практической деятельности существует множество вариантов внедрения системы риск-менеджмента в организацию для дальнейшего контроля над ее деятельностью. Однако, для успешного функционирования в некоторых случаях требуется коренной пересмотр уже сложившейся и устоявшейся организационной структуры организации.

Ряд современных исследований в последнее время поднимают вопрос о целесообразности внедрения системы риск-менеджмента. Так, вопросы построения данной системы представлены в работах И.Ю. Окольниковой и Е.В. Каточкова [1], М.В. Помазанова [2], Д.А. Марцынковского [3]. В тоже время, в исследованиях не затронут следующий аспект: отсутствие системы риск-менеджмента влечет за собой дополнительные потери ресурсов компании, которые могли быть использованы на ее нужды.

Целью настоящего исследования является разработка рекомендаций по построению системы риск-менеджмента для конкретной организации.

Идентификация и оценка рисков являются фундаментальными для принятия управленческих решений по защите организации от отрицательных воздействий. При принятии управленческих решений с учетом информации, выявленной в ходе анализа внутренней и внешней среды организации, руководители оценивают вероятность негативного стечения обстоятельств. При этом важно не упускать из виду все возможные виды рисков и все негативные факторы, которые могут помешать успешному исходу дел. [1]. Управление рисками не может быть осуществлено эффективно набором отдельных мероприятий и услуг.

**Таблица 1**

Данные для расчета необходимой численности административно-управленческого персонала предлагаемого подразделения ООО «ВЕСНА»

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое на выполнение действия, час
Изучение текущего состояния рынка услуг	222	1
Анализ положения на рынке ООО «ВЕСНА»	412	0,5
Изучение конкурентов, выявление возможностей угроз. Необходимые действия по предотвращению угроз.	35	3
Месячный фонд времени на одного сотрудника по контракту, час	-	200
Коэффициент затрат времени на дополнительные работы	-	1,3
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников	-	1,12
Коэффициент пересчета численности	-	1,1
Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, час	-	35
Фактическая численность подразделения	-	?

Источник: внутренние данные организации и сайта Федеральной службы государственной статистики

Это решается только лишь внедрением комплексного алгоритма управления рисками, затрагивающего все аспекты деятельности компании. В основе технологии должен быть принят принцип, согласно которому, ни одно бизнес-решение не может быть принято без осознания степени риска, адекватного принимаемому решению. Комплексное управление рисками должно являться неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления любой компанией, стремящейся стать лидером на рынке.

Рассмотрим более подробно процесс разработки системы риск-менеджмента для ООО «ВЕСНА». Проект организации системы риск-менеджмента для ООО «ВЕСНА» предусматривает, что для наиболее результативной реализации данной функции, необходимо выделение в системе управления организацией отдельного структурного подразделения – отдела риск-менеджмента (ОРМ).

Необходимо определить численность создаваемого подразделения. Для этого воспользуемся формулой Розенкранца, которая служит для проверки соответствия фактической численности выбранного подразделения необходимой, исходя из загрузки данного подразделения. Для расчета численности необходимо

предоставить исходные данные, представленные в таблице 1 [2], [3].

Необходимо найти фактически необходимое количество персонала в ОРМ, которое станет точкой отправления для организации в вопросе создания такого подразделения. Изначально, предположим, что для успешного функционирования организации потребуется два специалиста.

Используемая в расчетах формула Розенкранца примет вид:

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n M_i t_i}{NT} \times K_{нрв}, \quad (1)$$

$$K_{нрв} = K_{др} \times K_o, \quad (2)$$

где  $M_i$  – среднее количество действий в рамках  $i$ -того вида работ за установленный промежуток времени;

$t_i$  – время, необходимое для выполнения единицы действий  $M$  в рамках  $i$ -того вида работ;

$T$  – рабочее время специалиста согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени;

$K_{нрв}$  – коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{др}$  – коэффициент затрат времени на дополнительные работы;

$K_0$  – коэффициент затрат времени на отдых сотрудников.

Одновременно, зная время, затрачиваемое на различные работы, которые невозможно учесть в предварительных (плановых расчетах) и значение коэффициента необходимого распределения времени, вычисления примут следующий вид.

Суммарное время выполнения организационно-управленческих работ рассчитывается следующим образом:

$$M = 222 \times 1 + 412 \times 0,5 + 35 \times 3 = 533.$$

Коэффициент необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = 1,3 \times 1,12 \times 1,1 = 1,6.$$

Коэффициент фактического распределения времени (исходя из предположения, что требуется два сотрудника):

$$K_{фрс} = \frac{200 \times 6}{222 \times 1 + 412 \times 0,5 + 35 \times 3} = 1,914$$

Расчёт необходимой численности подразделения ведется по данной формуле Розенкранца следующим образом:

$$Ч = \left( \frac{222 \times 1 + 412 \times 0,5 + 35 \times 3}{200} \times 1,3 \times 1,12 \times 1,1 \right) \times \left( \frac{1,6}{1,914} \right) = 3,57$$

Таким образом, предположение оказалось неверным, и для успешного функционирования отдела риск-менеджмента при заданных параметрах необходимо 4 специалиста.

Создаваемому отделу предстоит использовать специальную программу целевых мероприятий по управлению риском (ПЦМ). Создание и внедрение такой программы на уровне фирмы должно обеспечивать управление рисками, при котором основным элементам структуры и деятельности гарантируется высокая устойчивость и защищенность от внутренних и внешних рисков. Принимая во внимание рекомендации мировых экспертов по риск-менеджменту, а также те отрицательные стороны, выявленные непосредственно в ООО «ВЕСНА», необходимо, чтобы ОРМ состоял из следующих основных исполнителей:

- специалист, занимающийся мониторингом фирмы и среды ее функционирования;
- специалист, идентифицирующий и анализирующий возникающие риски;
- специалист планирования анти-рисковых мероприятий и управления рисками в кризисных ситуациях;
- начальник отдела ОРМ, координирующий и курирующий действия других сотрудников.

Исходя из этого, создадим организационную структуру отдела, реализующего функцию риск-менеджмента, где стрелками показаны иерархические связи между структурными элементами. Решение этих задач реально осуществить на основе разработки программы целевых мероприятий по управлению риском (ПЦМ) на уровне компании. Разработка ПЦМ должна включать две стадии – предварительную и основную. На предварительной стадии риск-менеджер осуществляет ознакомление с той текущей конкретной информацией, которая позволит ему принять решения, влияющие на основную стадию разработки ПЦМ, а затем приступить к непосредственной разработке программы, т.е. к основной стадии. Эффективность разработки ПЦМ легко оценить способом, который основывается на сопоставлении трех видов возможных убытков с финансовыми возможностями фирмы – значений максимально возможного, наиболее вероятного и ожидаемого убытков до и после внедрения ПЦМ [4]. Формула расчета коэффициентов финансовых возможностей предприятия по покрытию различных видов убытков фирмы до внедрения ПЦМ представлены ниже:

$$K_{ФВП} = \frac{У \times ФВ}{ФВ}, \quad (3)$$

где У – ожидаемый или прогнозируемый убыток фирмы;

ФВ – финансовые возможности фирмы

Те же коэффициенты, но уже после внедрения ПЦМ выглядят так:

$$K_{ПЦМ} = \frac{(У_{ПЦМ} + Р_{ПЦМ}) \times ФВ}{ФВ} \quad (4)$$

где  $P_{ПЦМ}$  – расходы после внедрения ПЦМ.

**Таблица 2**

Расчет коэффициентов финансовых возможностей предприятия по покрытию различных видов убытков фирмы до и после внедрения ПЦМ

До внедрения ПЦМ			После внедрения ПЦМ		
Тип	Расчет	Значение	Тип	Расчет	Значение
Максимально возможный	$\frac{5 \times 90}{90}$	5	Максимально возможный	$\frac{(5 + 0,824 + 0,2) \times 90}{90}$	6,024
Наиболее вероятный	$\frac{1,5 \times 90}{90}$	1,5	Наиболее вероятный	$\frac{(1,5 + 0,824 + 0,2) \times 90}{90}$	2,524
Ожидаемый	$\frac{2 \times 90}{90}$	2	Ожидаемый	$\frac{(2 + 0,824 + 0,2) \times 90}{90}$	3,024

Источник: составлено автором

Применительно к изучаемой компании отметим, что финансовые возможности на 20.04.2021 год составляют порядка 90 млн. рублей. Компания осуществляет разработку инвестиционных проектов, на основе которых делаются прогнозы будущего финансового результата по ним. Согласно пессимистическим прогнозам, компания ожидает по итогам отчетного года максимально возможный убыток по проектам в размере 5 млн. рублей, наиболее вероятный – 1,5 млн. рублей., и ожидаемый – 2 млн. рублей. При этом руководством рассматривается вариант введения системы риск-менеджмента и привлечение 4 специалистов для управления поступающими рисками. Расходы на разработку ПЦМ планируются в размере 200 тыс. рублей. Оплата труда новых сотрудников составит соответственно 20, 21, 22 и 40 тыс. рублей /мес. Определим эффективность внедрения ПЦМ, если новые сотрудники приняты в штат 01.05.2021 года. Решение данного примера довольно простое – необходимо определить коэффициенты финансовых возможностей предприятия по покрытию различных видов убытков до и после внедрения ПЦМ. При этом, расходы на оплату труда новых сотрудников до конца года составят:

Расходы<sub>ФОТ</sub> = (20 + 21 + 22 + 40) × 8 = 824 000 руб.

Расчет представлен в таблице 2.

Как видно из расчетов, увеличение расчетных значений коэффициентов при заданных условиях свидетельствует

об эффективности введения ПЦМ. Однако расчет не отражает всех особенностей введения системы риск-менеджмента и является основанном только на 1 коэффициенте, что свидетельствует о не универсальности данного метода. На сегодняшний день, вероятно, наиболее результативным инструментом контроля любого бизнеса для повышения финансовой устойчивости и надежности является комплексная реализация выработанных мероприятий и процедур по управлению рисками. Крайне редко организации удается осуществлять сразу все известные мероприятия по управлению рисками, т.к. для этого требуется значительный объем ресурсов [4]. Значит, фирма должна выбрать те или иные мероприятия, которые подошли бы ей не только с точки зрения максимальной результативности, но и с точки зрения рациональности использования собственных средств. В процессе принятия решения по принятию и реализации тех или иных мероприятий риск-менеджмента менеджер должен во главу угла ставить выполнение условий следующего неравенства:

$$S > C, \quad (5)$$

где S – величина прироста финансового результата вследствие применения мероприятий по управлению рисками;

C – совокупная стоимость мероприятий по управлению рисками.

Иными словами, осуществление тех или иных мероприятий риск-менеджмента оправдано лишь в том слу-

чае, если величина ожидаемого убытка превышает стоимость управления данными рисками. Определенная величина убытка всегда имеет некоторую вероятность получения, которая задается в процентном соотношении. Следовательно, величину ожидаемого убытка можно представить для расчета в виде:

$$S = f(P, E), \quad (6)$$

где  $f(P, E)$  – функция вероятностной величины убытка;

$P$  – вероятность наступления риска;  
 $E$  – величина максимального убытка в случае наступления риска.

Рассмотрим пример, в котором организация планирует к реализации некоторые мероприятия риск-менеджмента и руководство хочет быть уверенным в том, что такие действия оправданы. Перечень мероприятий и величина направляемых на реализацию средств представлены в таблице 3.

**Таблица 3**

Перечень планируемых к реализации мероприятий риск-менеджмента

Название мероприятия	Величина планируемых к направлению на реализацию ресурсов, в рублях	Альтернативная доходность ресурсов, в процентах
Страхование рисков	15 000 000	31
Создание страхового (резервного фонда)	45 000 000	17
Хеджирование рисков	80 000 000	13

Источник: составлено автором

При разработке мероприятий необходимо учитывать не только стоимость самого мероприятия, но и стоимость издержек упущенных возможностей, которые могли бы возникнуть в связи с альтернативными вложениями [5]. Таким образом, можно представить правую часть вышеуказанного неравенства в следующем виде:

$$C = \sum_{i=1}^n (C_i \times A_i) \quad (7)$$

где  $i$  – общее количество мероприятий, планируемых к реализации в ходе управления риском;

$C_i$  – денежная оценка  $i$ -го мероприятия по управлению риском;

$A_i$  – стоимость альтернативного размещения  $i$ -го ресурса.

Организация оценивает, что выделенные средства на страхование рисков могли бы быть использованы на рынке ценных бумаг, с результативностью в 31 %; ресурсы страхового фонда можно было бы направить на приобретение земельных участков с результативностью в 17 %; ресурсы, выделенные на хеджирование, могли бы участвовать на долевой

основе в реализации крупного проекта строительства с результативностью в 13 % годовых. Следовательно, используя формулу (7), рассчитаем совокупную стоимость мероприятий риск-менеджмента с учетом фактора альтернативности вложений и представим данные в виде формулы (8):

$$C = (15 \times 0,31) + (45 \times 0,17) + (80 \times 0,13) = 22,7 \text{ млн руб.}$$

При реализации соответствующих мероприятий риск-менеджмента происходит снижение величины ожидаемого к получению убытка, либо к сведению его на нет, или получению прибыли. Следовательно, рассчитать величину разницы между фактическим и ожидаемым финансовым результатом не составляет труда:

$$\Delta S = S - S', \quad (8)$$

где  $S'$  – фактическая (или прогнозируемая) величина убытка после реализации мероприятий по управлению рисками.

Реализация мероприятий риск-менеджмента, по мнению руководителей фирмы, сможет гарантировать уро-

вень дополнительной прибыли размером плюс 38,5 млн. рублей – это сумма среднегодового поступления от поступивших на реализацию двух инвестиционных заявок, принятых на реализацию. Заявки реализуются обе, т.к. введенная система риск-менеджмента позволяет ожидать поступления на высшем уровне.

Также от исходной суммы предполагаемых инвестиций остается еще 3 млн. рублей (90 млн. рублей минус 35 млн. рублей минус 52 млн. рублей). Их целесообразно разместить в шести банках как депозитные вклады в размере 500 тыс. р. Среднегодовые ставки доходности в них представим в виде таблицы 4.

**Таблица 4**

Ставки доходности по депозитам шести выбранных банков

Выбранный банк	Ставка доходности, в процентах	Процентный доход при вкладе на 1 год, млн. рублей
Банк А	11	0,055
Банк Б	10,4	0,052
Банк В	10	0,05
Банк Г	9,94	0,0497
Банк Д	10	0,051
Банк Е	10,25	0,05125
Сумма процентного дохода за 1 год, млн. рублей		0,30795

Безусловно, выбор осуществлялся из числа банков, которые входят в Агентство по страхованию вкладов (АСВ).

Значит, величина разницы между фактическим и ожидаемым финансовым результатом примет вид:

$$\Delta S = 15,202 - (-38,5 - 3,30795) = 57,00995 \text{ млн руб.}$$

Ясно, что если величина  $S'$  обозначает убыток, то в случае прибыли второй и третий элемент расчета принимается с отрицательным значением [6]. Для окончательного расчета экономической эффективности управления рисками данную величину сравнивают с общей стоимостью мероприятий риск-менеджмента, т.е. эта величина отражает положительный эффект от снижения убытка с учетом всех затрат, направленных на достижение этой цели:

$$Y = \Delta S - C, \quad (9)$$

где  $Y$  – эффект от снижения убытка с учетом всех затрат;

$\Delta S$  – величина разницы между фактическим и ожидаемым финансовым результатом;

$C$  – совокупная стоимость мероприятий по управлению рисками.

Данный показатель свидетельствует о том, что проводит мероприятия риск-

менеджмента нецелесообразно, если полученной значение данной величины отрицательное, т.к. величина компенсированного убытка не покрывает всех понесенных затрат, связанных с реализацией мероприятий управления рисками. В таком случае следует отказаться от запланированного комплекса мероприятий по управлению рисками, и пересмотреть его. Целесообразно отбираться мероприятия, показывающие наибольшую экономическую эффективность [7].

Рассчитаем данный показатель для выбранных к реализации мероприятий риск-менеджмента:

$$Y = 57,00995 - 22,7 = 34,30995 \text{ млн руб.}$$

Таким образом, выбранные к реализации мероприятия риск-менеджмента целесообразно воплощать в жизнь, так как они не только покрывают все затраты на собственную реализацию, но и приносит значительные дополнительные выгоды для организации. Безусловно, в данном примере были затронуты не все возможные и применимые к конкретной компании мероприятия риск-менеджмента, и каждая организация должна выбирать и анализировать наиболее эффективные и наиболее действенные для себя мероприятия.

В заключение следует отметить, что в любой организации, независимо от вида деятельности, необходимо создавать службу риск менеджмента. Данная служба должна реагировать на изменяющиеся внешние условия и формировать порядок взаимодействия со структурными подразделениями организации.

*Библиографический список*

1. Окольнішнікова І.Ю., Каточков Е.В. Концептуальні основи формування і розвитку системи ризик-менеджменту підприємства // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2013. Т. 7. № 2.
2. Помазанов М.В. Концепция мотивации эффективного управления кредитными рисками // Финансы и кредит. 2020. Т. 26. № 11. С. 2567-2593.
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 08.02.2022).
4. Вяткин В. Н. Риск-менеджмент: учебник. М.: Издательство Юрайт. 2021. 365 с.
5. Официальный сайт Электронно-библиотечной системы IPR BOOKS. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru> (дата обращения: 08.02.2022).
6. Буянский С.Г. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент. М.: Русайнс. 2017. 352 с.
7. Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт. 2019. 250 с.