

УДК 659.1

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СЕКТОРА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Колоскова М.Г.,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,
email: koloskova.maria2002@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются особенности оценки эффективности системы управления рисками (СУР) в экономических субъектах сектора государственного управления. Исследование направлено на выявление ключевых критериев и показателей, которые позволяют определить уровень успешности применения механизмов управления рисками в государственном секторе. Предложены новые подходы к оценке качества управления СУР, учитывающие особенности функционирования такого рода организаций. Исследование призвано содействовать развитию эффективных моделей управления рисками и повышению уровня безопасности и устойчивости функционирования государственного управления.

Ключевые слова: риск, организации с государственным участием, методики, система управления рисками, эффективность.

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC GOVERNMENT SECTOR ORGANIZATIONS

Koloskova M.G.,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: koloskova.maria2002@yandex.ru

Abstract. The article discusses the features of assessing the effectiveness of the risk management system (RMS) in economic entities of the public administration sector. The study aims to identify key criteria and indicators that help determine the level of success in the application of risk management mechanisms in the public sector. New approaches to assessing the quality of RMS management are proposed, taking into account the peculiarities of the functioning of such organizations. The study is intended to promote the development of effective risk management models and improve the level of safety and sustainability of public administration.

Keywords: risk, organizations with state participation, methods, risk management system, efficiency.

Риск — это возможность возникновения события, которая может повлиять на достижение поставленных целей. Процесс определения, оценки и минимизации рисков, которые могут возникнуть в ходе выполнения бизнес-процессов и реализация проектов, является необходимым элементом риск-менеджмента. Основная цель управления рисками — снижение потенциальных убытков, а также оптимизация возможностей для достижения цели. В условиях динамичной экономической среды, которые постоянно меняются из-за рыночных условий, а также политических и социальных факторов, возникает множество угроз и рисков, таких как: финансовые, операционные, стратегические, репутационные, информационные и др. Задача заключается в эффективном управлении ими.

Цель исследования

Цель исследования — изучение и разработка теоретических положений и практических рекомендаций по управлению рисками в государственных и коммерческих организациях.

Материалы и методы исследования

Ключевым фактором успешной работы организации является обеспечение ее устойчивого развития, что во многом зависит от системы управления рисками. Не существует единого подхода к оценке эффективности системы управления рисками, однако разработаны Международные и национальные стандарты и рекомендации по методике оценки, структуре и принципам риск-менеджмента. К наиболее известным относятся стандарты: ISO, COSO, FERMA. Рассмотрим их более подробно с целью адаптации их к особенностям отечественных государственных и коммерческих организаций.

Методика ISO 3100 «Менеджмент риска: Принципы и руководство» [1] строится на трёх взаимосвязанных пунктах: принципы, структура и процесс.

1. Принципы устанавливают характеристики эффективного и результативного менеджмента риска, отражают его ценности, объясняют его назначение и цель. Принципы являются базисными положениями и должны учитываться при создании структуры и процесса менеджмента риска экономического субъекта. Выделяются следующие принципы управления влиянием неопределенности в отношении достижения целей организации: интегрированность; структурированность и комплексность; адаптированность; вовлеченность; динамичность; базирование на наилучшей доступной информации; учет поведенческих и культурных факторов; непрерывное улучшение. Риск-менеджмент, учитывающий данные принципы, характеризуется эффективностью, распространенностью на все бизнес-процессы экономического субъекта, динамичностью и стремлением к постоянному совершенствованию. Имплементируя положения рассматриваемого стандарта в деятельность экономических субъектов государственного сектора, можно сказать, что больший периметр требований выполняется ими, за исключением учёта поведенческих и культурных факторов. Ярким примером соблюдения принципов динамичности и развития является деятельность органов власти федерального уровня, которые способны реагировать на изменения не только внутренней, но и внешней среды. Соблюдение принципа учёта поведенческих принципов более ярко выражено в коммерческом секторе экономики, так как адаптация под культурные реалии рынка приоритетна у таких организаций, а, следовательно, и в управлении рисками она также более развита.

2. Структура менеджмента риска предназначена для обеспечения возможности его интеграции в основные направления деятельности экономического субъекта. Эффективность менеджмента риска зависит от степени интеграции в управление организацией, включая процедуры принятия решений. Это требует поддержки со стороны причастных сторон, особенно высшего руководства организации. Внедрение структуры менеджмента риска включает в себя интеграцию, проектирование и разработку, внедрение, оценку и улучшение менеджмента риска в экономическом субъекте. При этом на первый план выходит роль руководства организации в системе риск-менеджмента. Кроме того, данный принцип предусматривает обязательное ведение мониторинга риск-менеджмента и оценку его эффективности в целях обеспечения результативности процессов.

3. Процесс менеджмента риска предполагает систематическое применение процедур и действий по обмену информацией и консультированию, определению внешней и внутренней среды для оценки, мониторинга, документирования рисков и подготовки отчетности. Процесс менеджмента риска является неотъемлемой частью управления и принятия решений и интегрирован в структуру, операционную деятельность и процессы организации. Он может применяться на стратегическом, операционном, программном или проектном уровнях. Определение и оценка риска являются неотъемлемой частью процесса менеджмента риска. В рамках данной парадигмы мышления, руководство организации должно определить: критерии, источники, последствия, варианты минимизации риска, способы их документирования и формирования отчетности по ним.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ применимости описанных выше положений ISO 3100 к фактической деятельности показал их успешное использование в практике, как отечественного коммерческого, так и государственного секторов. Подтверждением является формирование в хозяйствующих субъектах отдела внутреннего аудита, основная суть которого заключается в определении рисков и определении путей их минимизации.

Рассмотрим далее методику COSO ERM [2], согласно которой оценка эффективности процесса управления рисками зависит от наличия и качества функционирования необходимых компонентов управления рисками (рис. 1).

Как говорится в самом документе COSO ERM, одной из главных проблем компаний, которые стремятся к успеху, являются частые изменения, способные создавать «хаос» в деятельности. Чтобы эффективно управлять рисками, многие компании внедряют различные методы, среди которых выделяют систему управления рисками (ERM). Одно из условий данного метода: функции управления рисками должны постоянно обновляться, чтобы успевать за динамичностью развивающимися организациями и соответствовать изменениям. Таким образом, структура COSO ERM обеспечивает качественный метод учёта рисков в условиях повышенной гибкости компании. Руководители ERM предполагает использование множества подходов для достижения успеха в условиях быстрых изменений. Во-первых, необходимо пересмотреть видение и стратегию организации с учётом скорости изменения потенциальных рисков. Руководители должны регулярно анализировать внешнюю среду и оценивать возможность успеха. Важно осознанно подходить к рискам, учитывая новые стандарты и бизнес-модели в условиях постоянных перемен. Улучшенные подходы к управлению рисками могут помочь организациям достичь успеха, сосредоточившись на правильных стратегиях, рисках и понимании «шума» на рынке, влияющих на бизнес. Регулярная оценка управления рисками и пересмотр стратегии становится критически важным этапом для успешной адаптации к быстрым изменениям.

Для успешной имплементации подхода системы управления рисками в госсекторе можно предложить следующие шаги (рис. 2).

Правильное и последовательное применение приведенных выше шагов поможет экономическим субъектам государственного сектора успешно внедрить данную систему в практическую деятельность, что повысит эффективность управлению рисками.

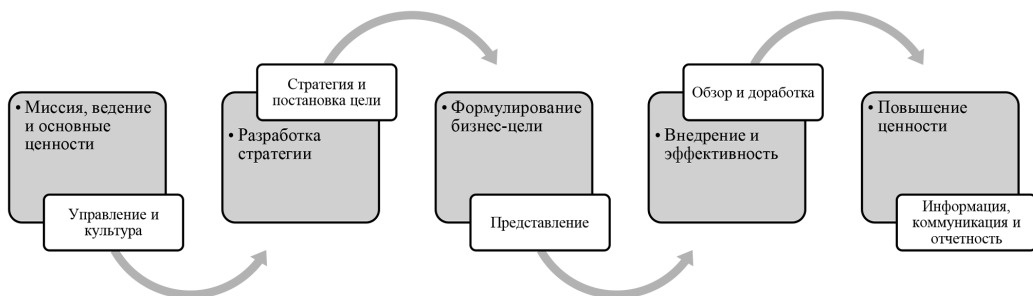


Рис. 1. Интеграция методики со стратегией и системой оценки эффективности

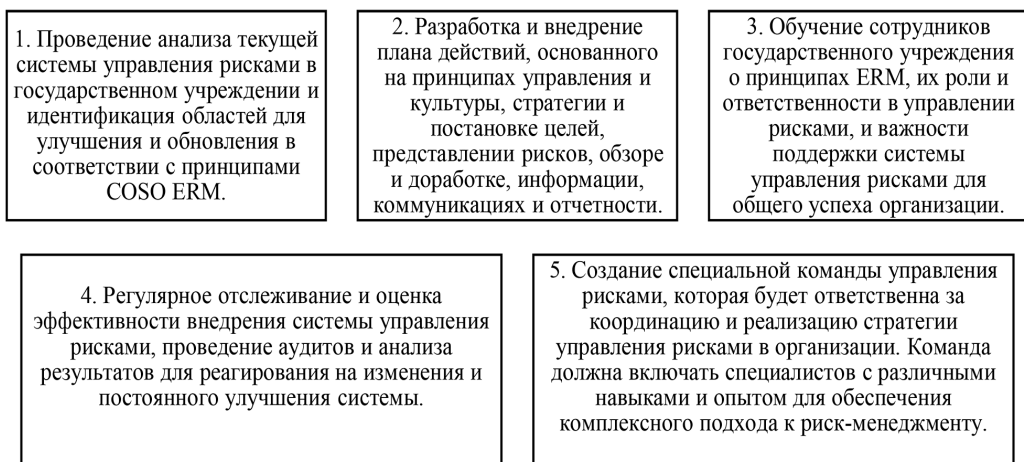


Рис. 2. Имплементация системы управления рисками COSO ERM в государственном секторе

Оценка соответствия системы управления рисками в организации принципам и компонентам COSO ERM позволяет оценить ее эффективность. Лучшая практика используется в качестве критерия эффективности, все ее компоненты должны присутствовать и функционировать эффективно. Риск должен быть оправдан и не превышать «риск-аппетит» организации. Уровень значимости каждого принципа определяется субъективно руководством организации, а коэффициент реализации зависит от наличия недостатков в каждом компоненте. Если принципы управления рисками не определены, не внедрены или не выполняются, или если они не работают вместе, то система управления рисками имеет существенные недостатки.

Важность системы управления рисками целям и условиям работы организации вызывает необходимость оценки ее эффективности. Скорость изменений, сбоев, рисков в бизнес-пространстве и в целом в экономической среде привела к необходимости создания специальных операционных моделей. Многие организации для определения изменений и сбоев в системе риск-менеджмента используют подходы «Agile».

Agile Software Development (далее – Agile) [3] – это организованный процесс управления проектами в сфере разработки программного обеспечения, отличающийся гибкостью его управления. Методология характеризуется прозрачностью рабочих процессов, готовностью оперативного реагирования в ходе изменения работы, что позволяет оптимизировать работу и принимать решения без многочисленных доработок (рис. 3).

Основная цель методики Agile – принять изменения и гибко адаптироваться к ним, обеспечивая при этом эффективное функционирование программного обеспечения. Несмотря на общую цель, методика имеет свои особенности в определении этапов разработки программного обеспечения. Наиболее распространённые методы включают в себя: Scrum, Канбан, Экстремальное программирование (XP), Lean, Crystal, Метод разработки динамических систем (DSDM), Разработка на основе функций (FDD).

Рассмотрим наиболее распространенные методики, такие как экстремальное программирование (XP), метод разработки динамических систем (DSDM) и разработка на основе функций (FDD). Данные методы предлагают различные инструменты и техники риск-менеджмента и оценки его эффективности. Например, XP может использоваться для оперативного адаптирования к изменениям в процессе разработки, что помогает снизить риски, связанные с нестабильностью окружающей среды. DSDM, обеспечивает постоянное участие заказчика в процессе разработки, что уменьшает такие виды рисков, как непонимания или недопонимания требований. Наконец, FDD предполагает разделение проекта на более мелкие блоки, что упрощает оценку рисков и облегчает планирование мер по управлению ими. Таким образом, данные методики не только способствуют более эффективному развитию программного продукта, но и улучшают процессы риск-менеджмента, которые обеспечивают проведение более прозрачного контроля над рисками на разных этапах разработки.

1. Индивидуальное взаимодействие важнее процессов и инструментов. Люди управляют процессом разработки и реагируют на потребности бизнеса. Они являются наиболее важной частью разработки и их следует ценить выше процессов и инструментов. Если процессы или инструменты стимулируют разработку, то команда с меньшей вероятностью будет реагировать и адаптироваться к изменениям и, следовательно, с меньшей вероятностью будет удовлетворять потребности клиентов..

2. Акцент на работающем программном обеспечении, а не на избыточной документации. Agile ставит в приоритет работоспособность программы перед детальной документацией. Важно оптимизировать и упростить документирование, предоставляя разработчикам только необходимую информацию, например, через пользовательские истории.

3. Сотрудничество вместо контрактов. Agile выделяет значимость сотрудничества между заказчиком и командой проекта, не делая упор на юридические аспекты контрактов. Это способствует более тесному взаимодействию с заказчиком на протяжении всего процесса разработки, позволяя им активно влиять на результат.

4. Фокус на реагировании на изменения. В отличие от традиционных подходов, Agile приветствует изменения, считая их возможностью совершенствования проекта и добавления ценности. Короткие итерации и гибкость позволяют эффективно адаптироваться к новым требованиям и обеспечивать улучшения в процессе разработки.

Рис. 3. Содержание Agile-манифеста

Таблица 1

Чек-лист оценки качества организации управления рисками

Вопросы организации эффективного управления рисками	+/-
1. Соответствие стратегии организации с целями: стратегия управления рисками соответствует стратегическим целям в стратегическом планировании учтены возможные угрозы и возможности, с которыми организация может столкнуться при реализации своей стратегии	...
2. Определение роли каждого из органов управления и подразделений организации в области управления рисками и внутреннего контроля: каждый орган управления и подразделение осознают свою роль в управлении рисками; определена ответственность каждого подразделения за управление рисками в своей области	...
3. Прозрачность в отчетности о рисках: создана система отчетности о рисках; обеспечена прозрачность и объективность информации в отчетах о рисках	...
4. Информирование всех органов управления: организована система информирования органов управления о рисках гарантирована регулярность и достоверность информации	...
5. Коммуникация о нарушениях в управлении рисками: созданы каналы для сообщений о нарушениях и рисках обеспечена конфиденциальность при передаче информации	...
6. Актуализация подходов к управлению рисками: осуществляется мониторинг изменения внешней и внутренней среды осуществляется адаптация системы управления рисками под новые условия	...



Рис. 4. Элементы предлагаемой модели

В целях оценки качества организации системы управления рисками в организации целесообразно использовать чек-лист, позволяющий осуществлять самооценку СУР. Примерная форма чек-листа приведена в таблице 1. Критериями оценки качества эффективности СУР являются положительные (в чек-листе отмечается знаком «+») или отрицательные (знак «-») ответы на поставленные вопросы. Анализ внутренних документов, регулирующих управление рисками в компании, может помочь определить эффективность существующей системы управления рисками, выявить проблемные области, неправильные процедуры и ключевые направления для улучшения СУР.

Чек-лист позволяет оценить эффективность управления рисками в организации. При этом перечень вопросов является открытым и может быть расширен.

Оценка эффективности СУР может быть осуществлена с использованием количественных методов, позволяющих рассчитать степень эффективности управления рисками. Анализ методических подходов Министерства финансов Российской Федерации [4] позволил прийти к выводу, что в них не учитывается все разнообразие возможных услуг и работ, которые могут быть предложены экономическими субъектами сектора государственного управления. В связи с этим предложены критерии оценки качества СУР экономического субъекта государственного сектора, включающие три показателя (рис. 4).

Предлагаемая модель расчета эффективности управления рисками организации выглядит следующим образом:

Апробация предлагаемой модели проведена на основе открытых данных, размещенных на официальных сайтах организаций с государственным участием и иных аналитических материалов, позволяющих оценить степень эффективности управления рисками. В целях апробации компании с государственным участием разделены на 3 группы [5]: с долей участия государства менее 50%; от 50% до 75%; более 75%. Расчеты осуществлялись на примере одной компании из разных групп. Результаты расчетов представлены в таблице 3, оценка полученных результатов, характеризующих степень эффективности СУР – в таблице 4.

$$X = a \times Y1^{\alpha} + b \times Y2^{\beta} + c \times Y3^{\gamma}$$

В таблице 2 приведена интерпретация результатов оценки эффективности СУР в зависимости от полученных результатов.

Таблица 2

**Критериальные значения оценки эффективности управления рисками
экономических субъектов сектора государственного управления**

Критерий	Значение критерия	Расшифровка
a, b, c	0-0,2	Низкий уровень влияния показателя на оценку эффективности управления рисками организации
	0,2-0,6	Средний уровень влияния показателя на оценку эффективности управления рисками организации
	0,6-1	Высокий уровень влияния показателя на оценку эффективности управления рисками организации
Y1, Y2, Y3	0-0,3	Низкий уровень значения критерия
	0,3-0,6	Средний уровень значения критерия
	0,6-1	Высокий уровень значения критерия
α, β, γ	0-0,7	Низкое качество рассматриваемого критерия
	0,7-1	Среднее качество рассматриваемого критерия
	1-2	Высокое качество рассматриваемого критерия

По результатам расчетов в двух из трех проанализированных компаниях уровень эффективности СУР характеризуется как высокий. Результат оценки ПАО «Татнефть» предполагает целесообразность разработки рекомендаций по повышению качества СУР.

Таблица 3

Расчёт степени эффективности СУР

Группа	Компания с государственным участием	Степень эффективности
менее 50% госучастия	ПАО «Татнефть» [6]	$0,2 \times 0,67^{1,5} + 0,5 \times 0,5^{1,5} + 0,3 \times 0,54^{1,5} = 0,40$
от 50% до 75%	ПАО «Газпром» [7]	$0,2 \times 0,78^{1,5} + 0,5 \times 0,67^{1,5} + 0,3 \times 0,72^{1,5} = 0,59$
более 75%	ПАО «Россети» [8]	$0,2 \times 0,75^{1,5} + 0,5 \times 0,8^{1,5} + 0,3 \times 0,5^{1,5} = 0,41$

Таблица 4

Критериальная оценка качества СУР

Показатель	Интервалы значений	Расшифровка показателя
Степень эффективности	0-0,3	Низкая эффективность
	0,3-0,6	Средняя эффективность
	0,6-1	Высокая эффективность

Выводы

Таким образом, современные подходы к управлению рисками охватывают возможные угрозы для экономического субъекта с учетом их взаимосвязи и воздействия друг на друга. Государственное управление нацелено на минимизацию возможных рисков, а построение системы управления рисками основано на принципах корпоративного управления, внедренных, в том числе, и с использованием международных стандартов и опыта практического использования. Международные стандарты задают цели и принципы управления рисками, предлагая рекомендации для оптимизации систем управления рисками. Однако показатели, применяемые в корпоративном секторе для оценки эффективности системы управления рисками, требуют адаптации применительно к особенностям сектора государственного управления, а ориентация на западные стандарты может не учитывать специфику российской экономики. Оценка эффективности СУР может включать качественный и количественный анализ, направлена на выявление отклонений и причин их возникновения. Результатом является принятие управленческих решений, направленных на наиболее эффективное достижение заданных целей.

Научный руководитель: Гусарова Л.В., Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва

Литература

1. ISO 31000:2018, Risk management Guidelines, IDT. URL: ISO 31000:2018 (shahrdevelopment.ir)) (дата обращения: 07.06.2024).
2. Управление рисками организаций Интегрированная модель. URL: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (govfinance.ru) (дата обращения: 07.03.2024).
3. Agile-манифест. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Agile-Manifesto> (дата обращения: 12.06.2024).

4. Система оценки качества финансового менеджмента. [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2018/10/main/Sistema_otsenki_kachestva_finansovogo_menedzhmenta.pdf (дата обращения: 12.06.2024).

5. Компании с государственным участием. [Электронный ресурс]. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/kompanii-s-gosudarstvennym-uchastiem-skol-ko-ikh> (дата обращения: 12.06.2024).

6. Природа развития интегрированный годовой отчет за 2022 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tatneft.ru/uploads/publications/649ee308eeb73614377074.pdf> (дата обращения: 07.06.2024).

7. Отчет о социальной деятельности Группы Газпром за 2022 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/56/691615/gazprom-sustainability-report2022.pdf> (дата обращения 10.06.2024).

8. Годовой отчет Публичного акционерного общества «Россети» за 2022 год [Электронный ресурс]. URL: https://rossetilenenergo.ru/upload/_shareholders/osa/2023/materials (дата обращения 10.06.2024).