

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ С КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКОЙ СОБЫТИЙ*

Сергей Анатольевич ЧЕРКАШИН^{а*},

Виктория Сергеевна ЧЕРКАШИНА^б

^а эксперт департамента внутреннего аудита,
Банк России,
Москва, Российская Федерация
chsa_2003@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3108-5791>
SPIN-код: 1037-6869

^б специалист департамента закупок,
Legrand Group España S.L.,
Мадрид, Испания
vcherkashina@outlook.com
<https://orcid.org/0000-0002-9540-0124>
SPIN-код: 8270-8590

* Ответственный автор

История статьи:

Reg. № 305/2020
Получена 21.05.2020
Получена в
доработанном виде
04.06.2020
Одобрена 18.06.2020
Доступна онлайн
30.08.2023

Специальность: 5.2.3

УДК 65.014.1, 65.012.123
JEL: D81, G32

Ключевые слова:

управление рисками,
оценка рисков,
риск-менеджмент

Аннотация

Предмет. Система управления рисками в организации, процессы оценки риск-событий, построения прозрачной и эффективной системы оценки событий.

Цели. Решение проблем оперативного получения объективной оценки риск-событий для уникальных структурных подразделений, событий, одновременно влияющих на различные виды деятельности организации, создания эффективной системы управления рисками для организации, работающей в быстро меняющейся среде.

Методология. Используются методы анализа, синтеза и иные общенаучные методы.

Результаты. Предложено решение для создания эффективной системы оценки риск-событий для уникальных подразделений и событий, одновременно затрагивающих различные подразделения организации.

Выводы. Организация одновременной работы подразделений по оценке событий, их отнесению к риск-событиям и принятию мер по минимизации воздействия на деятельность организации сокращает время анализа события и повышает объективность оценки риск-события.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

Для цитирования: Черкашин С.А., Черкашина В.С. Организация системы управления рисками с комплексной оценкой событий // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 337 – 354.
<https://doi.org/10.24891/fa.16.3.337>

* Статья подготовлена по материалам журнала «Финансы и кредит». 2020. Т. 26. Вып. 7.

Перед многими организациями стоит задача по созданию эффективной системы управления рисками (СУР). Это связано не только с требованиями законодательства¹, но и с пониманием руководства организации необходимости применения риск-ориентированных подходов к управлению. Эти подходы позволяют принимать обоснованные решения по всем направлениям деятельности организации. Применение прозрачных механизмов принятия решений способствует инвестиционной привлекательности организации.

Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея² определяет, что система внутреннего контроля является составной частью процесса управления рисками организации. Управление рисками развивает систему внутреннего контроля, трансформируя ее в более эффективную форму, ориентированную на риск. Комплекс организационных мероприятий, правил, документов и мероприятий по идентификации, оценке рисков и риск-событий, реагированию на риски и контролю их уровня образуют систему управления рисками.

Использование СУР, в которую входит централизованная система внутреннего контроля организации, позволяет более эффективно распределить ресурсы, направленные на выполнение конкретных задач и тем самым увеличить вероятность достижения ею целей, улучшить управление организацией и поддержать упреждающее управление, минимизировать потери, увеличить доверие заинтересованных инвесторов³. Система управления рисками — это организационная надстройка, не создающая дополнительной продукции, услуг или потребительских свойств (производительный труд), но она позволяет уменьшить влияние незапланированных факторов на деятельность организации, препятствующих достижению целей организации, оптимизировать не только систему внутреннего контроля, но и работу организации в целом, создать прозрачные механизмы системы принятия решений. Система управления рисками не только оптимизирует систему внутреннего контроля, но и предоставляет системные подходы для долгосрочного планирования деятельности организации, позволяет улучшить и сделать прозрачным процесс принятия решений и стратегического планирования в, способствует наиболее эффективному использованию ресурсов, оптимизации бизнес-процессов⁴.

Основу любой СУР составляет система измерения воздействия различных событий на деятельность организации. Анализ данных об оценках событий предоставляет информацию о возможности достижения организацией намеченных целей. Оценки рисков и риск-событий являются одними из основных и сложных этапов процесса управления рисками организации.

¹ Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ, Законы «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, «Об организации страхового дела в Российской Федерации» от 27.11.1992 № 4015-1.

² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

³ Международный стандарт ISO 31000 «Риск Менеджмент — Принципы и руководства», 15.11.2009.

⁴ Стандарты управления рисками, Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров (AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, Translation Copyright FERMA: 2003).

Данный этап, как правило, разделяется на следующие элементы: идентификация рисков, описание рисков, измерение (оценка) рисков, количественная и качественная оценка риск-событий⁵. Получение достоверных оценок рисков и риск-событий является основным источником исходных данных для совершенствования системы внутреннего контроля и системного подхода к принятию управленческих решений.

Управление рисками невозможно без оценки (измерения) риск-событий, все оценки, и количественные, и качественные, должны быть формализованы и приведены к установленным единицам измерения. Через измерение (оценку) рисков и риск-событий возможна количественная оценка влияния различных факторов на деятельность организации. Прозрачная и понятная система оценки в итоге позволяет создать автоматизированную систему управления рисками и тем самым минимизировать издержки на поддержание СУР.

Большинство организаций, особенно коммерческих, в основе своей СУР используют управление финансовыми рисками. Финансовые риски, как правило, уже содержат информацию о величине воздействия на организацию в единой системе измерения (то есть в денежном выражении). Вопросы оценки риск-событий и управления финансовыми рисками в большей степени проработаны в теории и практике СУР в работах К. Рэдхэда, С. Хьюса [1], В.Г. Когденко [2, 3], И.М. Ваньковича [4]. В дальнейшем данная тема развита с учетом: специфики различных видов деятельности для инновационных компаний А.О. Мозговым [5], управления проектами О.В. Копыловой [6]. Использование методик управления финансовыми рисками предложили применять Л.М. Борщ и С.В. Герасимова при оценке экономической безопасности регионов [7], Н.М. Сабитова — для публично-правовых образований⁶.

Помимо финансовых рисков организациям присущи и другие виды рисков, которые также воздействуют на деятельность. Значительная часть рисков входит в группу операционных. В сравнении с финансовыми рисками особенностью измерения величины операционных рисков и риск-событий является то, что они очень разнообразны и их оценку трудно привести к каким-либо величинам, в связи с этим их очень сложно оценить с помощью определенной шкалы оценки. Операционные риски могут иметь финансовую составляющую, но чаще для них характерны как количественные неденежные оценки, так и качественные оценки.

Сложность оценки рисков и риск-событий помимо сложности приведения к единым единицам измерения также заключается в том, что их воздействие не всегда напрямую направлено на деятельность организации. Часто риски или события воздействуют на другие риски или события, тем самым увеличивая неопределенность в оценке величины воздействия. В связи с этим для

⁵ Risk Management Standard, Institute of Risk Management (IRM), UK, 2002.

⁶ Сабитова Н.М. Финансовые риски и финансовая деятельность публично-правовых образований // *Финансы и кредит*. 2018. Т. 24. № 3. С. 565—578. URL: <https://doi.org/10.24891/fc.24.3.565>

оценки операционных рисков затруднительно напрямую использовать методики, разработанные для финансовых рисков.

Толчком к развитию исследований в области операционных рисков в финансовой сфере деятельности послужило принятие требований корпоративного управления Базель II, подготовленных Базельским комитетом банковского надзора⁷, основной целью которых стало повышение качества управления рисками в банках. Изыскания в данной области отражены в работах Е.В. Власова⁸, С.Л. Ермакова и Е.Е. Фроловой [8], И.А. Янкиной и Е.Е. Долговой⁹, О.Г. Семенюты и Е.М. Звягинцевой [9]. Разработаны методики, учитывающие новые технологии при оценке операционных банковских рисков, такие как использование социальных сетей, отраженные в работе Ю.И. Новикова и С.А. Бандурко [10].

Практики и стандарты управления рисками предлагают различные методы оценки рисков¹⁰, описывают этапы и необходимые условия формирования СУР¹¹. Методики, описанные в стандартах по управлению рисками, помогают обеспечить оценку рисков для конкретного обособленного участка или процесса. В современной теории управления рисками разработаны различные количественные методы оценки и анализа [11, 12], однако организациям сложно создать на их основе такую СУР, которая реально соответствовала бы их потребностям.

Многие организации отмечают необходимость системного подхода к управлению операционными рисками, определяя ключевые элементы системы управления ими [13, 14]. Значительная часть этих элементов должна способствовать более объективной оценке операционных рисков, например, единая система координат, единые реестры и шкалы оценки рисков, инструменты ранжирования рисков. Однако на текущий момент организациям бывает сложно формализовать подходы к определению и главное — к оценке величин рисков от конкретных событий.

Для повышения точности и достоверности оценки рисков и риск-событий в подразделениях организаций с большим количеством филиалов возможно использование методов математической статистики. Эти методы позволяют на основании имеющихся данных измерять воздействие риск-событий с учетом неопределенности их возникновения, предоставляют прекрасные инструменты для их оценки, когда оценка конкретного структурного подразделения осуществляется с учетом сравнения его показателей с аналогичными показателями схожих

⁷ Basel Committee on Banking Supervision.

⁸ Власов Е.В. Управление операционными рисками финансовых организаций на основе метода адаптируемого ввода и обработки данных // Вестник УГАТУ. 2009. Т. 12. № 1. С. 123—126.

⁹ Янкина И.А., Долгова Е.Е. Развитие управления операционным риском в коммерческом банке // Финансы и кредит. 2012. № 36. С. 2—7; Они же. Анализ подверженности операционному риску коммерческих банков в России // Финансы и кредит. 2016. № 3. С. 17—28.

¹⁰ Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 Менеджмент риска, Методы оценки риска; International Standard ISO/IEC 31010:2009 Risk Management – Risk Assessment Techniques.

¹¹ COSO. Practical Approaches for Getting Started. 2011.

подразделений¹² [15]. За счет множества независимых оценок подразделений достигается высокая точность и объективность совокупной оценки как структурного подразделения, так и организации в целом (оценка организации складывается из оценок ее структурных подразделений). При внедрении СУР во все виды деятельности организации возникает необходимость оценки рисков и риск-событий в подразделениях, выполняющих уникальные функции. Практически каждая организация имеет в своей структуре такие подразделения. Как правило, это подразделения центрального аппарата, центры разработки и тестирования, централизованные службы поддержки, безопасности и др.

Статистические методы, основанные на множестве независимых оценок рисков и риск-событий, сложно применить к оценке уникальных подразделений организации. Теоретически возможно набрать соответствующую статистику за очень большой период времени и проанализировать ее с помощью математических методов. Однако такой анализ будет трудно назвать достоверным. Чем больше период, тем более вероятно изменение многих параметров организации, начиная от объемов произведенных товаров, продуктов, услуг или обработанной информации, заканчивая численностью работников и изменением видов деятельности, а также критериев и методик оценки рисков или самой СУР. Таким образом, будет сложно с достаточной точностью обеспечить сопоставимость оценок рисков и риск-событий за продолжительный период времени.

Также можно набрать многочисленную группу независимых экспертов, каждый из которых независимо друг от друга будет оценивать риски и риск-события. Далее, после анализа статистическими методами мнений экспертов, возможно получение достоверного результата. Однако привлечение экспертов в нужных областях деятельности обойдется организации очень дорого. Также следует учитывать то, что эти люди фактически не будут заниматься производительным трудом.

- Каким же образом организовать оценку рисков и риск-событий в отношении уникальных структурных подразделений организации?
- Как уменьшить вероятность ошибочного отнесения риск-события к тому или иному риску?
- Какие методы можно использовать для снижения влияния ошибки от субъективного мнения работника и эксперта на общую оценку риск-события?

Руководители функционального направления деятельности или владелец бизнес-процесса организуют формирование перечня рисков и их оценку.

В стандарте «Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 Менеджмент риска, Методы оценки риска» описаны различные методы для оценки рисков. Данные методы применимы к различным видам рисков.

¹² Черкашин С.А., Черкашина В.С. Оценка рисков в многоуровневой организации // *Финансы и кредит*. 2018. Т. 24. № 10. С. 2273—2282. URL: <https://doi.org/10.24891/fc.24.10.2273>

Большинство методов оценки рисков основаны на экспертном мнении специалистов подразделений владельцев бизнес-процессов или рисков при участии специалистов подразделений управления рисками. Обычно в качестве экспертов используют мнения работников на местах.

В международной практике для измерения рисков обычно используются такие виды оценок, как воздействие и вероятность¹³. Многие организации используют классификацию по видам воздействия: воздействие на деятельность организации, на репутацию и финансовые потери¹⁴. Для получения результирующей оценки риска используется консервативный метод оценки, то есть совокупная оценка считается по худшей из указанных. Далее воздействие на организацию рассматривается с учетом величины максимальной оценки и вероятности возникновения события.

Общепризнанной мировой практикой является формирование перечней рисков и их оценок путем проведения самооценки, когда подразделения сами формируют перечни рисков. Для формирования перечня рисков используются следующие подходы: на основании сведений от исполнителей подразделений и вышестоящих руководителей («снизу вверх») и/или по информации руководителей направлений деятельности, владельцев бизнес-процессов («сверху вниз»). Решение об окончательной формулировке риска и их оценках и принимает владелец бизнес-процесса, за которым закреплен рассматриваемый риск. При необходимости для формирования перечня рисков и их оценки владелец бизнес-процесса может организовать консультации с подразделениями других направлений деятельности, создавать экспертные группы или приглашать сторонние консалтинговые организации.

Итогом проведения самооценки является перечень рисков с оценками их воздействия и вероятности возникновения событий. Результатом является одно значение оценки, как правило, основанное на худшем из субъективных мнений экспертов, и/или прямые связи, указывающие на источники или последствия к данному риску с точки зрения подразделения владельца бизнес-процесса. Эти связи однозначны и практически не могут быть изменены до следующей оценки рисков.

Данная технология подтвердила свою эффективность при формировании перечня рисков, несмотря на то что владелец бизнес-процесса может не в полной мере владеть информацией обо всех задействованных подразделениях (включая внешние организации) и у него не всегда имеется в наличии статистика соответствующих событий. В дальнейшем при оценке событий в подразделениях организации, входящих по мнению владельца бизнес-процесса в перечень подразделений, в которых данный риск возможен, выполняют оценку событий информации из перечня рисков владельца бизнес-процесса.

При классическом процессе оценки риск-событий только владелец бизнес-процесса может принять решение о возможном направлении в другие подразделения

¹³ Eurosystem/ESCB Operational Risk Management Policy, 2013.

¹⁴ Risk Management for Central Banks and Other Public Investors. URL: www.cambridge.org/9780521518567

организации в целях получения дополнительной информации для оценки событий. Таким образом, односторонняя оценка, с нашей точки зрения, недостаточно объективна, поскольку она основана на оценке доминирующего подразделения, обычно его руководителя. Все остальные оценки фактически принимаются к сведению или игнорируются.

Кроме того, следует отметить, что на оценку события сильно влияет субъективное мнение конкретного эксперта (исполнителя в подразделении), основанное на его персональном опыте. При наличии соответствующей методологии оценки риск-событий влияние субъективности в оценках экспертов снижается, но ограниченное количество оценок повышает вероятность ненаправления информации о событии в подразделение, которое также может оценить данное событие со своей точки зрения и предпринять соответствующие меры к снижению его влияния на деятельность организации. Со временем методология оценки риск-событий может охватить все возможные ситуации.

Такая модель удобна для мало меняющихся организаций, которые используют «жесткие» (строго регламентированные) схемы реагирования на риски и риск-события. Подразделения управления рисками (риск-менеджмент) в такой модели просто занимаются регистрацией рисков и риск-событий. Эта схема позволяет риск-менеджменту всегда находиться в стороне от происходящих событий (заниматься общей методологией и собирать статистику) и перекладывать ответственность за случившееся на подразделения, где произошли события, или на подразделения, которые проводили идентификацию рисков. Со временем чем больше появляется опыта у риск-подразделений, тем более громоздкой и бюрократичной становится система управления рисками. Возникает потребность включения в схему обработки риск-событий все большего количества частных ситуаций для учета всех особенностей деятельности подразделений. Значительно возрастает документооборот в связи с дополнительными запросами риск-менеджмента, пытающегося понять проблемы на местах и обезопасить свои заключения для руководства организации. Как следствие, такая СУР ведет к отвлечению работников, занимающихся производительным трудом, от выполнения своих непосредственных обязанностей на написание пояснений по возникшим риск-событиям.

При этом консервативный метод оценки воздействия предлагает решение и закладывает нормативы для худшего из принятых вариантов развития события. В результате все больше проблем будет выноситься на рассмотрение на более высокий уровень если не через линейное руководство, то по линии выстроенной СУР. Однако в современном мире важно быстро реагировать на происходящие изменения. В приоритете становится не простое оповещение руководства о случившихся событиях, а создание гибких механизмов для оперативного устранения влияния на деятельность организации негативных воздействий различных событий.

В основе предлагаемого решения лежит принцип доступности к информации о событиях. Вся эта информация должна храниться в единой базе данных и быть

доступной для анализа. В организации эти задачи обычно решаются в рамках создания единой автоматизированной системы (АС) СУР, где фиксируется и хранится информация обо всех произошедших событиях. Для получения полной информации о событиях создана единая точка ее входа, где выполняется регистрация информации от очевидца или инициатора обращения. С этой целью в АС СУР необходимо предусмотреть единую достаточно простую форму регистрации события, данная форма и выполняет роль единой точки входа.

Решение задачи создания системы оценки событий в СУР, способной оперативно и достаточно точно определять воздействие события на деятельность организации, возможно двумя путями: увеличение скорости обработки информации о событии или разделение процесса оценки на части и выполнение их одновременно. Первый путь ограничен скоростью документооборота, который используется СУР, второй — сложный путь требует более детального осмысления процессов в СУР. Нами был выбран второй путь. В уникальных случаях или в быстро изменяющейся среде одни и те же события должны быть оценены с разных точек зрения разными подразделениями по основным направлениям деятельности. Особенно это актуально для событий, одновременно затрагивающих деятельность различных подразделений организации, укрупненных рисков, которые относятся к разным видам деятельности, кроссфункциональных рисков.

Оценка события только владельцем бизнес-процесса по своим критериям и своим шкалам оценки не позволяет всесторонне проанализировать влияние события на организацию. У каждого подразделения есть свои приоритеты, и они не обязательно совпадают с мнением другого функционального подразделения или владельца бизнес-процесса. Например, у подразделения бухгалтерского учета в приоритете строгое выполнение учетных операций в соответствии с требованиями стандартов бухгалтерского и налогового учета, с установленными в организации правилами, для подразделений защиты информации главное — обеспечить разумную защиту конфиденциальной информации, а для подразделений информатизации и ремонтных служб первоочередным является обеспечение доступности (работоспособности) автоматизированных систем и оборудования. Поэтому подразделения могут по-разному оценивать события и соотносить информацию о них со своими идентифицированными рисками.

Для подключения к рассмотрению события помимо основного подразделения, отвечающего за направление деятельности, в зоне ответственности которого произошло событие, других подразделений необходимо предусмотреть в форме регистрации события возможность перечисления подразделений организации, которые могут быть задействованы в оценке информации о событии. В АС СУР на уровне перечней рисков также создаются связи с заинтересованными подразделениями. Таким образом, информация о событии становится доступной для анализа всем заинтересованным подразделениям.

Это предполагает наличие дежурных служб первичного рассмотрения событий по основным направлениям деятельности организации. Представители служб

одновременно просматривают информацию о событии и при необходимости направляют эти сведения в подразделения по своему направлению деятельности для принятия мер. С учетом того, что вся информация о рисках и событиях доступна подразделению риск-менеджмента, это подразделение должно выполнять роль диспетчера, который принимает данные и направляет их заинтересованным подразделениям.

При рассмотрении опыта создания СУР в организациях мы отметили, что многие СУР построены в целях оповещения соответствующего руководителя о наступлении значимых событий. С нашей точки зрения, такая схема недостаточно эффективна, информация о рисках, риск-событиях и их оценке прежде всего нужна для создания правил реагирования на события. Необходимо смещение приоритетов для организации работы риск-менеджмента от пассивного оповещения соответствующего руководителя к разработке превентивных мер и созданию активных правил реагирования на события.

При современном развитии вычислительной техники аккумуляция в едином хранилище оценок всех участников рассмотрения риска и событий, включая самые невероятные оценки очевидцев, как правило, не вызывает сложности. Очень важно сделать доступными для анализа все полученные оценки. Препятствием на пути создания централизованной общедоступной базы информации о рисках и событиях может стать необходимость ограничения доступа к конфиденциальной информации организации. Однако с учетом того, что событие уже стало известно неопределенному кругу лиц, для большинства видов данных о рисках и событиях в качестве правовой основы могут использоваться следующие юридические понятия: «коммерческая тайна», «сведения, связанные с профессиональной деятельностью» и «служебная тайна»¹⁵, которые при соответствующем оформлении создают правовое поле для возложения ответственности за ненадлежащее использование информации о событиях и риск-событиях.

На начальном этапе при получении информации о событии важно верно определить службы или подразделения организации, способные оценить его и начать работу по его минимизации. Прежде всего первичная оценка риск-события выполняется самим инициатором обращения или очевидцем о регистрации риск-события. Он сам предполагает, что случившееся событие не соответствует установленным в организации правилам или ограничениям, то есть с его точки зрения является риск-событием. Инициатор обращения сам или с помощью диспетчера указывает службы организации, которые могут быть задействованы при реализации мер по предотвращению негативных последствий (*рис. 1*). Повышение общей риск-культуры, информированности о рисках и СУР в организации позволит инициатору обращения более полно и точно изложить информацию о риск-событии.

¹⁵ Федеральные законы «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 № 98-ФЗ (с изменениями и дополнениями); «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ (с изменениями и дополнениями); Трудовой кодекс Российской Федерации и др.

Для реализации указанного сценария регистрации риск-события процедура регистрации должна быть легкодоступна и понятна. В то же время она должна создать предпосылки для структуризации информации в целях определения видов деятельности подразделений организации (службы организации), которые могут быть задействованы в обработке риск-события, устранении его последствий, предотвращении возникновения подобных ситуаций, а также обеспечения возможности автоматизации обработки полученных данных.

На *рис. 1* условно показана единая точка входа информации о событии, взаимодействие инициатора обращения и диспетчера. Роль диспетчера может выполнять не только участник СУР (риск-координатор технологического участка), но и электронная форма для ввода информации о риск-событии. Диспетчер и/или форма помогают определить службы организации, которые смогут начать работу по минимизации последствий риск-события на деятельность организации или предотвратить возникновение риск-событий. Информация о событии, а также первичные оценки данного события ($a1...aR$) попадают в централизованную базу данных о событиях.

Далее службы организации начинают анализ информации о событии в соответствии с критериями отнесения данного события к риск-событию, для этого они используют свои специализированные методики оценки. На *рис. 2* показано выполнение оценок основными службами: службой подразделений информатизации со своими оценками ($i1...iK$), безопасности ($b1...bM$), продаж ($s1...sL$) и финансовой службой ($f1...fN$). Таким образом, мы получаем ряд независимых оценок события, которые в совокупности дают комплексное представление о риск-событии. При этом служба может иметь не одну шкалу для измерения, количество параметров может быть произвольным, но конечным числом (их количество должно быть обоснованным). Описания шкал с границами значений и критериями отнесения к установленным единицам должны быть формализованы в утвержденной методике. Каждая служба может использовать свои шкалы или системы координат для оценки событий. В связи с этим задачей структурных подразделений организации станет создание с помощью риск-менеджмента методик по отсечению не значимых для их деятельности событий, чтобы невозможно было ошибочное направление их в службу информации о событии. Следует отметить, что оценки служб в соответствии с разработанной методикой могут состоять из индивидуальных оценок экспертов. Оценки экспертов раскладываются по шкалам оценки риск-событий служб организации. Из *рис. 2* видно, что оценки служб имеют разрозненный характер, однако в совокупности событие будет оперативно рассмотрено с разных сторон и общая оценка будет более объективна в отличие от классической односторонней оценки.

Другой задачей риск-менеджмента является создание методологии по проецированию оценок служб на цели организации. Таким образом, общая оценка риск-события будет учитывать оценки всех основных подразделений и показывать уровень его влияния на цели организации в целом. На *рис. 3* видно, как оценки

служб преобразуют в оценки влияния на цели организации, при этом оценки служб рассматриваются в системе координат целей или ценностей организации. Сложность комплексной оценки события состоит в том, что при наличии различных подходов и оценок по направлениям деятельности трудно сопоставить их, получить объективную картину влияния риск-события на деятельность организации и верно определить на раннем этапе службы или подразделения, способные оценить риск-событие и начать работу по его минимизации.

В предлагаемой системе комплексной оценки риск-событий риск-менеджменту необходимо решить следующие задачи:

- создание условий для централизованной обработки информации о рисках и риск-событиях;
- создание стандартов для информационного обмена данными о риск-событиях в организации;
- принятие алгоритмов для автоматизированного запуска планов по минимизации влияния риск-событий на деятельность организаций соответствующими службами;
- проведение работ по сближению и взаимоувязыванию оценок разных подразделений, нахождение общих критериев и параметров оценки;
- сопоставление оценок служб и приведение оценок к критериям (целям), которые считаются важными для организации (это может быть отражено в миссии, долгосрочных целях организации, ее стратегических приоритетах, например, для коммерческой организации это может быть получение прибыли, для общественной организации — продвижение идей, получение власти, для государственных институтов — выполнение определенных социальных функций).

С математической точки зрения все полученные оценки не что иное, как системы одномерных матриц, состоящих из значений оценок риск-события всех прямо или косвенно участвующих сторон: очевидцев, экспертов, руководителей служб. Совокупность всех мнений представляет общую объективную картину влияния риск-события на деятельность организации в целом. Таким образом, событие, оцененное очевидцем (или исполнителем) с помощью диспетчера риск-координатора или формы для электронного ввода информации (значения $a_1 \dots a_N$), оценивается профильными службами, например, подразделением информатизации ($i_1 \dots i_K$), безопасности ($b_1 \dots b_M$), финансовым ($f_1 \dots f_N$) и подразделением продаж ($s_1 \dots s_L$). Указанные показатели в соответствии с утвержденной методикой соотносятся к влиянию на деятельность подразделений и на цели организации в целом ($p_1 \dots p_Q$).

Предлагаемое решение комплексной оценки риск-событий позволяет более объективно оценивать события, включая уникальные события, оно более адаптировано к изменяющимся условиям, что значительно улучшает существующие

системы управления рисками в организациях, работающих в быстро меняющейся среде и стремящихся применять инновационные решения.

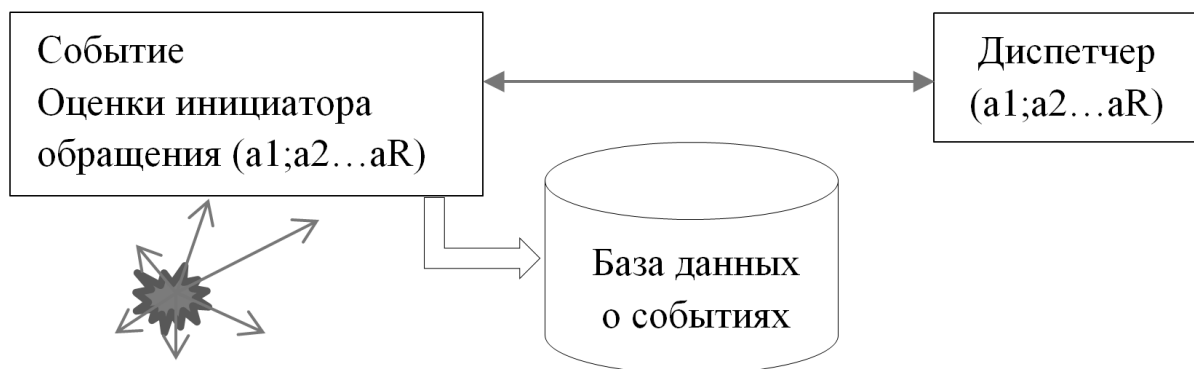
Система оценки событий и отнесения их к риск-событиям прозрачна для понимания, что повышает доверие к СУР руководства и сотрудников организации, а также инвесторов и внешних контролирующих организаций. Реализация решения преобразует СУР из инструмента контроля и оповещения о риск-событиях в систему реагирования на события, позволяет сильнее интегрировать подразделения риск-менеджмента в деятельность организации. Данное решение не имеет специализации и может быть реализовано в различных видах организаций, оно имеет ряд преимуществ, востребованных в современном мире. В совокупности предлагаемое решение комплексной оценки риск-событий способствует созданию действительно эффективной системы управления рисками в организации.

Рисунок 1

Совокупность оценок риск-события, выполненных инициатором информации о риск-событии с помощью диспетчера, принимающего указанную информацию

Figure 1

A set of assessments of event risk performed by the initiator of information on event risk through the manager who accepts the said information



Примечание. Переменные a_1, a_2, \dots, a_R — оценки инициатора обращения (самостоятельные, с помощью диспетчера или формы для ввода информации о риск-событии).

Источник: авторская разработка

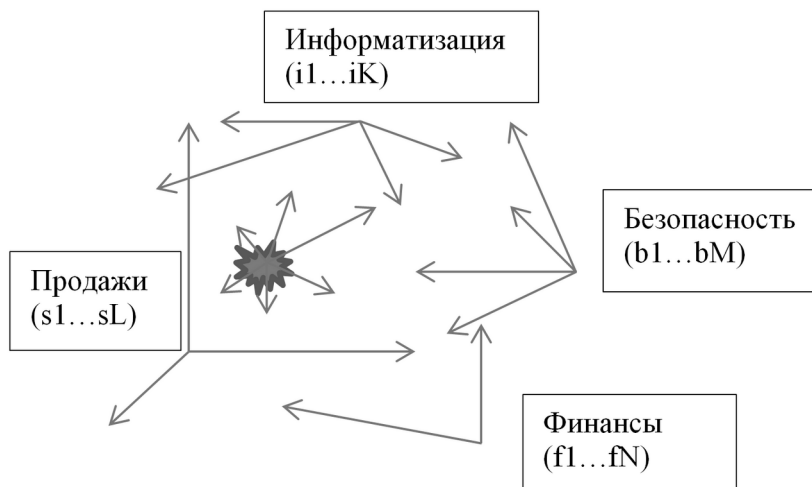
Source: Authoring

Рисунок 2

Оценки риск-события службами организации, отвечающими за направления деятельности

Figure 2

Event risk assessments performed by organization's services responsible for certain business lines



Примечание. Переменные i_1, \dots, i_K — оценки риск-события ИТ-службой; b_1, \dots, b_M — оценки риск-события службой безопасности; f_1, \dots, f_N — оценки риск-события финансовой службой; s_1, \dots, s_L — оценки риск-события службой продаж.

Источник: авторская разработка

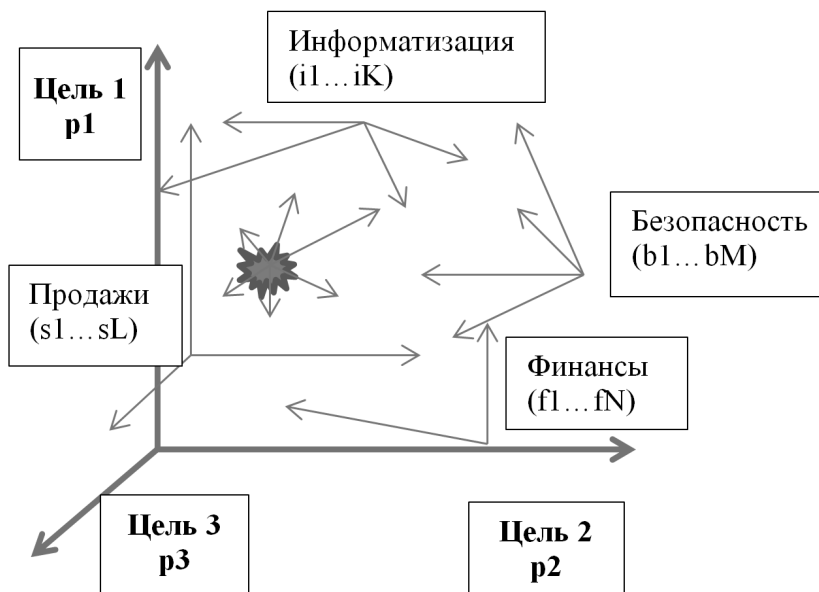
Source: Authoring

Рисунок 3

Оценка риск-события с учетом влияния на достижение целей организации, учитывающая оценки по направлениям деятельности

Figure 3

Event risk assessment in the context of the impact on organization's goals achievement, considering the assessments by business line



Примечание. Переменные p_1, p_2, p_3 — оценки служб, спроецированные на цели организации.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. М.: ИНФРА-М, 1996. 288 с.
2. Когденко В.Г. Анализ финансовых рисков в рамках фундаментального анализа компании // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2015. № 34. С. 2–14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovyh-riskov-v-ramkah-fundamentalnogo-analiza-kompanii>
3. Когденко В.Г. Исследование рисков компаний в рамках стейкхолдерского подхода к анализу // *Экономический анализ: теория и практика*. 2018. Т. 17. № 6. С. 1051–1072. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.6.1051>
4. Ванькович И.М. Финансовые риски: теоретические и практические аспекты // *Российское предпринимательство*. 2014. № 13. С. 18–33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-riski-teoreticheskie-i-prakticheskie-aspekty>
5. Мозговой А.О. Механизм комплексной оценки финансовых рисков инновационных компаний // *Креативная экономика*. 2011. № 3. С. 10–16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-kompleksnoy-otsenki-finansovyh-riskov-innovatsionnyh-kompaniy>
6. Копылова О.В. Анализ рисков в процессе управления проектами // *Российское предпринимательство*. 2013. № 11. С. 44–48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-riskov-v-protssesse-upravleniya-proektami>
7. Борц Л.М., Герасимова С.В. Методология расчета финансово-экономической безопасности регионов // *Российское предпринимательство*. 2018. Т. 19. № 10. С. 2815–2834. URL: <https://doi.org/10.18334/rp.19.10.39400>
8. Ермаков С.Л., Фролова Е.Е. Основы внутрибанковского антикризисного управления и регулирования банковских рисков // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2011. № 6. С. 49–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-vnutribankovskogo-antikrizisnogo-upravleniya-i-regulirovaniya-bankovskih-riskov>
9. Семенюта О.Г., Звягинцева Е.М. Использование закона Бенфорда при построении системы управления операционным риском // *Финансовые исследования*. 2012. № 4. С. 37–44. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-zakona-benforda-pri-postroenii-sistemy-upravleniya-operatsionnym-riskom>

10. *Новиков Ю.И., Бандурко С.А.* Социальные сети как фактор операционного риска банка // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2015. № 3. С. 98–102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-kak-faktor-operatsionnogo-riska-banka>
11. *Панягина А.Е.* Обзор современных методов количественной оценки рисков // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2014. № 3. Ч. 1. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3966>
12. *Кантор О.Г.* Классификация количественной оценки экономического риска // *Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета*. 2013. Т. 17. № 7. С. 34–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-metodov-kolichestvennoy-otsenki-ekonomicheskogo-riska>
13. *Горегляд В.* Системный подход к управлению операционными рисками в центральных банках (регуляторах): предпосылки, актуальные проблемы и перспективы развития // *Деньги и кредит*. 2019. Т. 78. № 4. С. 99–118. URL: <https://doi.org/10.31477/rjmf.201904.99>
14. *Кузнецова М.О.* Практики внедрения риск-менеджмента в российских промышленных компаниях: результаты эмпирического исследования // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2019. Т. 10. № 4. С. 410–423. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktiki-vnedreniya-risk-menedzhmenta-v-rossiyskih-promyshlennyh-kompaniyah-rezultaty-empiricheskogo-issledovaniya>
15. *Черкашин С.А.* Рейтинговая оценка деятельности самостоятельных подразделений банка // *Аналитический банковский журнал*. 2008. № 4. С. 78–81.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

ESTABLISHING A RISK MANAGEMENT SYSTEM WITH COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF EVENTS

Sergei A. CHERKASHIN ^{a,*},

Viktoriya S. CHERKASHINA ^b

^a Bank of Russia,
Moscow, Russian Federation
chsa_2003@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3108-5791>

^b Legrand Group España S.L.,
Madrid, Spain
vcherkashina@outlook.com
<https://orcid.org/0000-0002-9540-0124>

* Corresponding author

Article history:

Article No. 305/2020
Received 21 May 2020
Received in revised form
4 June 2020
Accepted 18 June 2020
Available online
30 August 2023

JEL classification: D81,
G32

Keywords: risk
management, risk
assessment

Abstract

Subject. The availability and adequacy of the risk management system of any company is taken into account by government regulation, rating agencies, auditors, and company owners and shareholders. Therefore, companies make arrangements for risk management in some form or other. However, the assessment of event risk and creation of a transparent and effective event assessment system raise many questions.

Objectives. We focus on solving the problem of attaining an objective assessment of event risk for company's units, creating an effective risk management system for companies operating in a rapidly changing environment.

Methods. The methodology of the study draws on the use of parallel work of departments on assessing event risk and adopting measures to mitigate it.

Results. We offer a solution for creating an effective system for event risk assessment. The system also deals with events that simultaneously affect different departments.

Conclusions. Organization of simultaneous work of units on assessment of events, their classification as event risk, and taking measures to minimize the impact on company's activities will reduce the time for the analysis of events and increase the objectivity of event risk assessment.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

Please cite this article as: Cherkashin S.A., Cherkashina V.S. Establishing a Risk Management System with Comprehensive Assessment of Events. *Financial Analytics: Science and Experience*, 2023, vol. 16, iss. 3, pp. 337–354.

<https://doi.org/10.24891/fa.16.3.337>

Acknowledgments

The article was adapted from the *Finance and Credit* journal, 2020, vol. 26, iss. 7.

References

1. Redhead K., Hughes S. *Upravlenie finansovymi riskami* [Financial Risk Management]. Moscow, INFRA-M Publ., 1996, 288 p.
2. Kogdenko V.G. [Analyzing financial risks within fundamental analysis of the company]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2015, no. 34, pp. 2–14.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovyh-riskov-v-ramkah-fundamentalnogo-analiza-kompanii> (In Russ.)
3. Kogdenko V.G. [Investigating company risks within the framework of the stakeholder approach to analysis]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, no. 6, pp. 1051–1072. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.6.1051>
4. Van'kovich I.M. [Financial risks: Theoretical and practical aspects]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2014, no. 13, pp. 18–33.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-riski-teoreticheskie-i-prakticheskie-aspekty> (In Russ.)
5. Mozgovoi A.O. [Mechanism of complex assessment of innovative companies financial risks]. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*, 2011, no. 3, pp. 10–16.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-kompleksnoy-otsenki-finansovyh-riskov-innovatsionnyh-kompaniy> (In Russ.)
6. Kopylova O.V. [Analysis of Risks in the Process of Project Management]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2013, no. 11, pp. 44–48.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-riskov-v-protssesse-upravleniya-proektami> (In Russ.)
7. Borshch L.M., Gerasimova S.V. [Methodology of regions financial and economic security calculation]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2018, vol. 19, no. 10, pp. 2815–2834. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.18334/rp.19.10.39400>
8. Ermakov S.L., Frolova E.E. [Fundamental principles of intrabank crisis management and banking risk regulation]. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii*, 2011, no. 6, pp. 49–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-vnutribankovskogo-antikrizisnogo-upravleniya-i-regulirovaniya-bankovskih-riskov> (In Russ.)
9. Semenyuta O.G., Zvyagintseva E.M. [Using Benford's Law to Build a system for operational risk management]. *Finansovye issledovaniya = Financial Research*, 2012, no. 4, pp. 37–44. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-zakona-benforda-pri-postroenii-sistemy-upravleniya-operatsionnym-riskom> (In Russ.)

10. Novikov Yu.I., Bandurko S.A. [Social media as a factor of operational risk of a bank]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2015, no. 3, pp. 98–102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-kak-faktor-operatsionnogo-riska-banka> (In Russ.)
11. Panyagina A.E. [Review of modern methods of quantitative estimation of risks]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii*, 2014, no. 3, part 1. (In Russ.) URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3966>
12. Kantor O.G. [Classification of quantitative estimation methods of economic risk]. *Vestnik Ufimskogo gosudarstvennogo aviatsionnogo tekhnicheskogo universiteta = Vestnik USATU*, 2013, vol. 17, no. 7, pp. 34–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-metodov-kolichestvennoy-otsenki-ekonomicheskogo-riska> (In Russ.)
13. Goreglyad V. [Systematic approach to operational risk management in central banks (regulators): prerequisites, current issues, and development prospects]. *Den'gi i kredit = Russian Journal of Money and Finance*, 2019, vol. 78, no. 4, pp. 99–118. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.31477/rjmf.201904.99>
14. Kuznetsova M.O. [Risk management implementation practices in Russian industrial companies: Results of an empirical study]. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment = Strategic Decisions and Risk Management*, 2019, vol. 10, no. 4, pp. 410–423. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktiki-vnedreniya-risk-menedzhmenta-v-rossiyskih-promyshlennyh-kompaniyah-rezultaty-empiricheskogo-issledovaniya> (In Russ.)
15. Cherkashin S.A. [Rating of independent divisions' performance of a bank]. *Analiticheskii bankovskii zhurnal = The Analytical Banking Magazine*, 2008, no. 4, pp. 78–81. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.