

# ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА



# Авдийский Владимир Иванович

Доктор юридических наук  
Профессор, Заслуженный юрист России  
Генерал-лейтенант полиции  
Профессор Кафедры экономической  
безопасности и управления рисками  
Финансового университета при  
Правительстве Российской Федерации

**Операционный риск** – это риск прямых или косвенных потерь организации, вызванных ошибками или несовершенством процессов, систем организационной структуры организации, ошибками или недостаточной квалификацией персонала организации или неблагоприятными внешними событиями нефинансовой природы.



Мошеннические, преступные действия со стороны персонала или сторонних лиц



Стихийное бедствие, в том числе производственного технологического характера



Решения правительственно го характера

# Классификация операционных рисков



## Риск персонала

риск потерь, связанных с:

- возможными ошибками сотрудников
- Мошенничеством
- недостаточной квалификацией
- не устойчивостью штата организацией (текущесть кадров)
- возможностью неблагоприятного изменения трудового законодательства

## Риск технологий

риск потерь, обусловленных несовершенством используемой организацией технологии:

- **Информационного характера** – неквалифицированная методика сбора и обработки информации;
- **Производственного характера** – нарушение технологического процесса и как следствие выпуск бракованной продукции;
- **Материально технического характера** – использование в производстве не качественное сырье, комплектующие детали

## Риск организационной структуры

риск прямых или косвенных потерь, связанных с организацией внутренней работы компании, который может выражаться в:

- низком уровне организации управления, перераспределения функциональных обязанностей между персоналом, зон ответственности между руководителями организации;
- несовершенство формирования бизнес процессов;
- низком уровне внутреннего контроля

Сегодня, с увеличением разнообразия операций финансово-хозяйственной деятельности организаций, усложнением структур проводимых ими сделок управления рисками приобретает комплексный характер и требует кристаллизации накопленного знания узкопрофильных видов деятельности в некую синтетическую агрегированную отрасль науки с одной стороны, а с другой – формирование эксклюзивной идеологии, вбирающей в себя все разнообразие способов мышления, характерных как для профильных направлений (экономических, статистических, финансовых, математических, производственных технологических), так и подход, родившихся на стыке с ними (эконометрических, финансовый инжиниринг и т.д. **Данную синтетическую науку можно объединить под названием риск-менеджмент.**

# Методология минимизации рисков несовершенства организационной структуры управления

# Объекты риска несовершенства корпоративной структуры управления

## Капитализация Компании

## Сальдированный денежный поток



Производственная, финансовая и инвестиционная деятельность Компании подверженные воздействию рисков несовершенства организационной структуры через качество и своевременность принимаемых управленческих решений, которые могут влиять на денежные потоки и капитализацию Компании.

## Собственность Компании



Ошибки в управлении Компанией могут приводить к потерям объектов собственности Компании в форме недружественного поглощения.

# Факторы риска несовершенства корпоративной структуры управления

## Факторы, связанные с несоответствием корпоративной структуры Компании ее бизнес – целям

- ✓ дублирование функций структурных подразделений Компании;
- ✓ существование бизнес – целей Компании непокрытых функциями структурных подразделений, филиалов, дочерних и зависимых обществ.

## Факторы, связанные с противоречиями между целями подразделений, топ –менеджеров и собственников Компании

- ✓ противоречия между целями топ – менеджеров и собственников Компании;
- ✓ противоречия между целями подразделений и стратегическими целями Компании.

## Факторы, связанные с временными задержками по принятию и исполнению управленческих решений

- ✓ несвоевременная идентификация проблем;
- ✓ задержки в принятии и исполнении управленческих решений.

# Оценка риска несоответствия бизнес - целей Компании и ее структуры



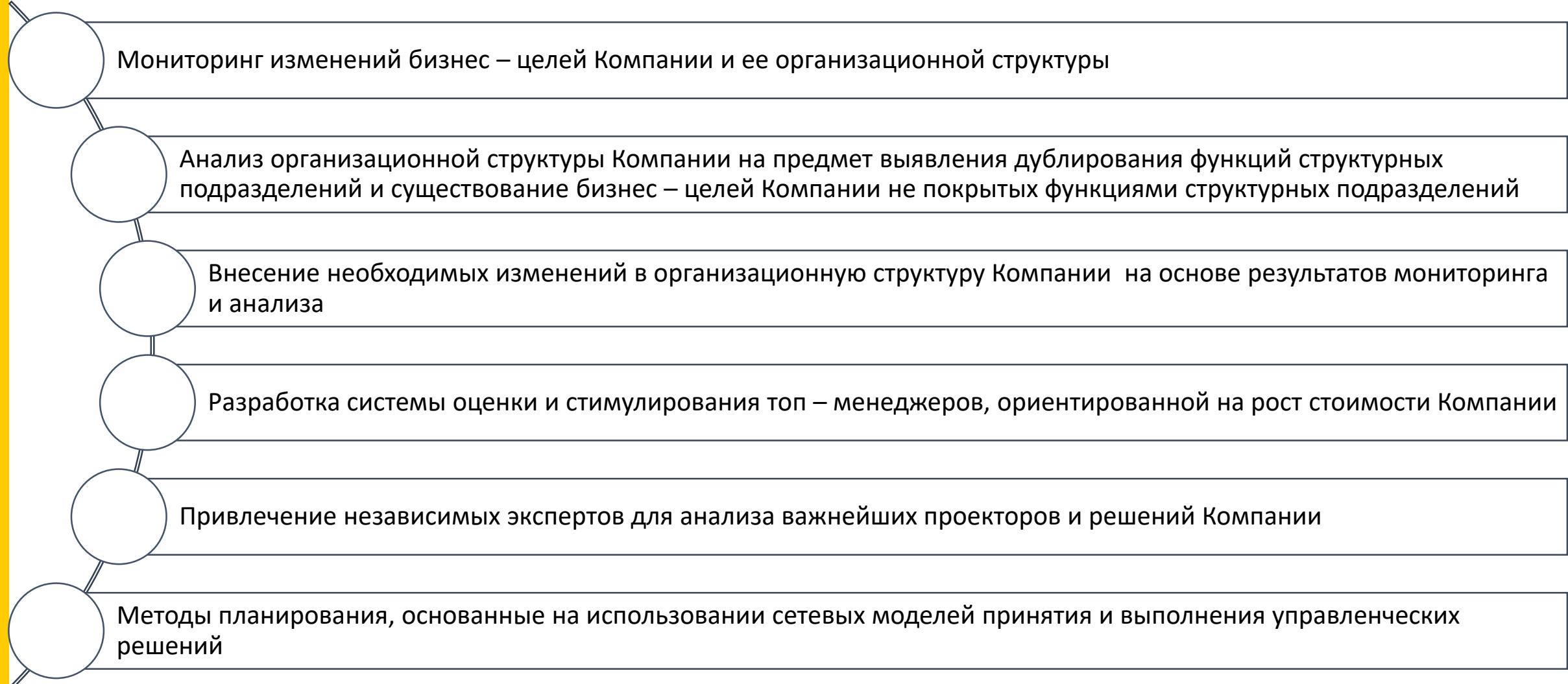
Таблица организационных проекций строится для уровней декомпозиции функциональных и организационных схем Компании.

Декомпозиция производится до уровня, позволяющего выявить:

- ❖ дублирование функций структурных подразделений Компании;
- ❖ существование бизнес - целей Компании, не охваченных функциями структурных подразделений.

Пример определения цели Компании не покрытой функциями подразделений  
**(в таблице выделена окрашиванием)**

# Управление рисками несовершенства корпоративной структуры управления



# Оценка риска противоречий между целями топ-менеджеров и собственников Компании (1/2)

Противоречия в целях топ - менеджеров Компании проявляется в их различном отношении к доходности и риску по важнейшим проектам Компании.

Отношение топ - менеджеров и собственников Компании к риску и доходности характеризуется при помощи кривых безразличия.

Степень наклона кривых безразличия характеризуется коэффициентом  $k$ . Чем больше коэффициент  $k$ , тем больше несклонность инвесторов к риску.

Степень противоречия между топ - менеджерами Компании и ее собственникам по их отношению к риску описывается показателем:

$$A = k_1/k_2$$

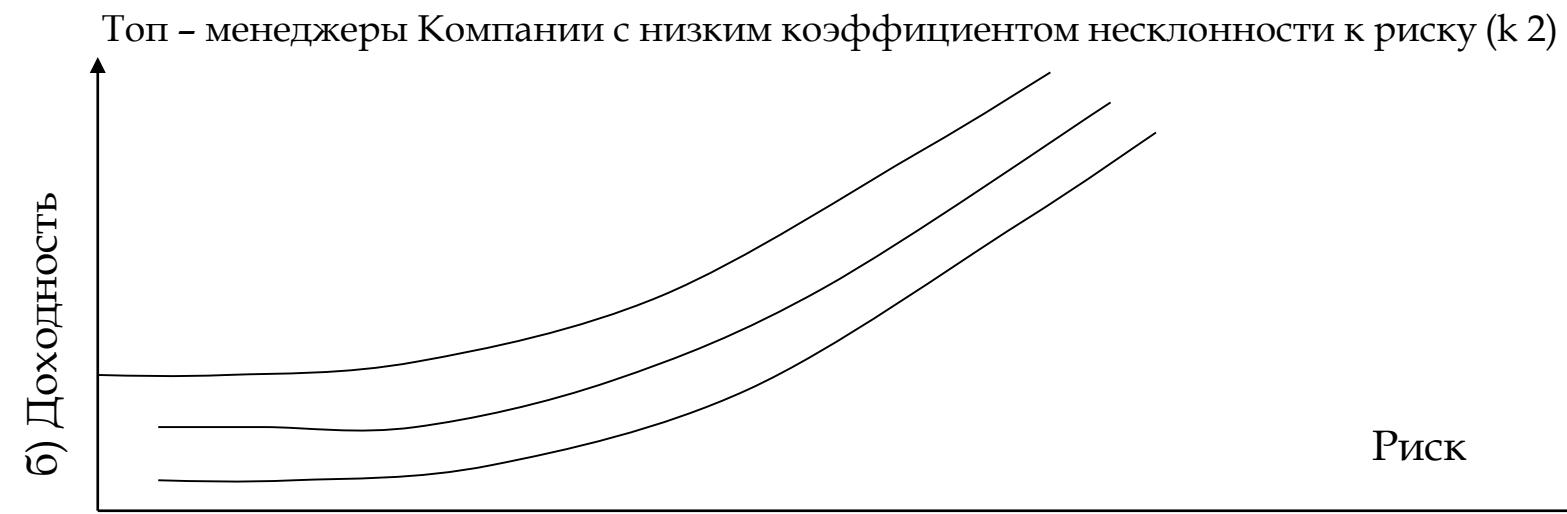
$A$  - степень противоречий целей;

$k_1$  - коэффициент несклонности к риску собственников Компании;

$k_2$  - коэффициент несклонности к риску топ - менеджеров Компании.

Кривые безразличия строятся на основе решений руководства Компании и предложений топ - менеджеров по формированию портфеля инвестиционных проектов Компании, источником финансирования которых является чистая прибыль Компании. Используются данные о распределении прибыли за несколько прошлых лет.

# Оценка риска противоречий между целями топ-менеджеров и собственников Компании (1/2)



# Оценка факторов риска, связанных с временными задержками по принятию и исполнению управленческих решений

Методология оценки факторов, связанных с временными задержками по принятию и исполнению управленческих решений, основана на сборе статистической информации по результатам разработки реализации управляющих воздействий.

Результаты и параметры управленческих мероприятий, включая временные характеристики, сохраняются в базе данных, и используются в дальнейшем для формирования графиков планируемых мероприятий.

Сетевой график имеет в своем составе два особых пути: наиболее длительный и наименее длительный путь. Критерием оптимальности сетевого графика является отношение :

$$K = T_{\min} / T_{\max}$$

Где: K – коэффициент напряженности наикратчайшего пути;

Т <sub>min</sub> – длительность наикратчайшего пути;

Т <sub>max</sub> – длительность критического пути.

Эффективность оптимизации графика тем выше, чем больше коэффициент K.

# Показатели для расчета эффективности принятых решений по управлению персоналом

Показатель	Значение показателя до реализации кадровой политики	Значение показателя после реализации кадровой политики	Отклонение (%) $\Delta$
1. Объем продукции (Q), руб.	$Q_0$	$Q_1$	$(Q_1/Q_0)^*100$
2. Среднегодовая численность персонала, чел.	$\Psi_0$	$\Psi_1$	$(\Psi_1/\Psi_0)^*100\%$
3. Размер фонда оплаты труда, руб.	$\Phi_0$	$\Phi_1$	$(\Phi_1/\Phi_0)^*100$
4. Среднегодовая зарплата 1 работника, руб.	$Z_0 = \Phi_0/\Psi_0$	$Z_1 = \Phi_1/\Psi_1$	$(Z_1/Z_0)^*100\%$
5. Относительная экономия за счет численности персонала, руб.		$\mathcal{E}_{\mathcal{K}_{\Pi}} = (\Psi_1 - \Psi_0 * \Delta Q)^*Z_1$	
6. Относительная экономия за счет роста отдачи зарплаты, руб.		$\mathcal{E}_{\mathcal{K}_3} = \Phi_1 - \Phi_0 * \Delta Q$	
7. Прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал, руб.		$V_{\text{ПР}} = \mathcal{E}_{\mathcal{K}_{\Pi}} + \mathcal{E}_{\mathcal{K}_3}$	

# Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом Компании



Сумма  
экономии в  
результате  
проведения  
мероприятий



Сумма  
дисконтированных  
затрат на  
проведение  
мероприятий

**Благодарю за внимание!**

