

# ПОКАЗАТЕЛЬ ПОВТОРЯЕМОСТИ РИСК-СОБЫТИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РИСК- МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Д.А. Чипизубов, магистрант  
К.С. Солодухин, д-р экон. наук, профессор  
*Владивостокский государственный университет  
Владивосток. Россия*

**Аннотация.** В статье рассматривается значимость показателя «повторяемость риск-событий» как инструмента количественной оценки устойчивости бизнес-процессов и зрелости организационной культуры управления рисками. Предложен аналитический подход, включающий визуализацию через матрицы повторяемости, классификацию временных горизонтов, а также стимулирующую политику, способствующую формированию атмосферы доверия. Раскрыт парадокс регистрации риск-событий, и обозначено его влияние на эффективность риск-менеджмента.

**Ключевые слова:** операционные риски, повторяемость, организационная культура, визуализация, риск-менеджмент, мотивация, матрица инцидентов.

## RISK EVENT RECURRENCE RATE AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF RISK MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE

**Abstract.** The article examines the importance of the indicator "recurrence of risk events" as a tool for quantitative assessment of the sustainability of business processes and the maturity of the organizational risk management culture. An analytical approach is proposed that includes visualization through recurrence matrices, classification of time horizons, and an incentive policy that contributes to the formation of an atmosphere of trust. The paradox of risk event registration is revealed and its impact on the effectiveness of risk management is indicated.

**Keywords:** operational risks, repeatability, organizational culture, visualization, risk management, motivation, incident matrix.

В современной экономике устойчивость организации всё в большей степени определяется не только её финансовыми результатами, но и зрелостью подходов к управлению рисками. Одним из недооценённых, но крайне перспективных индикаторов, способствующих объективизации процессов анализа и развития корпоративной культуры, является показатель повторяемости риск-событий.

Организации, особенно в регулируемых отраслях (финансовой, энергетической, госсекторе), сталкиваются с вызовом: как обеспечить полноту регистрации инцидентов при сохранении мотивации сотрудников к открытости. Отказ от санкционной модели, заменённой стимулированием выявления системных сбоев, позволяет создать проактивную модель риска-контроля. В этой парадигме повторяемость событий становится индикатором зрелости процессов, а не лишь статистической меткой.

Операционные риски и риск-события в целом являются предметом многочисленных исследований в области риск-менеджмента, несмотря на это, повторяемость риск-событий как самостоятельное исследовательское явление в научной литературе представлено достаточно фрагментарно и не получило широкого и систематического освещения [1, 3, 5]. Таким образом, существует значительный научный пробел, который требует дальнейших исследований и разработки методологических подходов для системного включения показателя повторяемости в модели оценки и управления операционными рисками. В частности, актуальность этого направления подтверждается необходимостью перехода от реактивного реагирования на инциденты к проактивному выявлению устойчивых сбоев и развитию культуры открытого управления рисками в организациях [2, 4, 6, 7].

Целью исследования является обоснование применимости показателя повторяемости риск-событий как инструмента оценки зрелости организационной культуры управления рисками и устойчивости бизнес-процессов.

Для достижения цели в рамках исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы поведенческой экономики, организационной культуры и риск-менеджмента, влияющие на регистрацию и анализ инцидентов;
- разработать классификацию временных горизонтов анализа повторяемости;
- определить методику расчета и визуализации показателя повторяемости риск-событий;
- выявить ключевые элементы стимулирующей политики, способствующие формированию культуры открытого риска-менеджмента.

Даниэль Канеман [7], описывая два типа мышления – интуитивное и рациональное, подчёркивает, что в условиях неопределенности доминирует первое. Сотрудники, опасающиеся последствий регистрации ошибок, могут действовать иррационально, скрывая инциденты, несмотря на формальное наличие соответствующих процедур.

*Пример:* Внутренний контроль в банке фиксирует резкий спад количества инцидентов в I квартале. Вместо улучшения, это может указывать на «эффект страха» после ужесточения дисциплинарной практики.

По Эдгару Шейну [8] организационная культура – это набор допущений, принятых коллективом как данность. В организациях с доминированием санкционного подхода регистрация рисков воспринимается как донос, а не как механизм совершенствования. Модели открытого взаимодействия, предложенные в докладах COSO [4], указывают на необходимость перехода от поиска виновных к поиску причин. Внедрение системы анализа повторяемости позволяет изменить установку: «мы ищем слабое звено» на «мы ищем слабый процесс».

Показатель повторяемости формируется на основе следующих компонентов:

- объект – подразделение / бизнес-процесс;
- период – от 1 месяца до 5 лет;
- повторяемость – количество случаев повторного инцидента по одному типу в рамках одного объекта.

Выбор временного периода анализа существенно влияет на результаты интерпретации данных и управленические решения. Рассмотрим различные временные горизонты оценки повторяемости риск-событий, их преимущества и недостатки, а также обоснование целесообразности их применения в зависимости от специфики организации.

Краткосрочный анализ повторяемости риск-событий (1–3 месяца) представляет собой оперативный мониторинг, который позволяет отслеживать изменения в реальном времени и принимать своевременные корректирующие меры. Такой подход целесообразен в следующих ситуациях:

- при высокой динамике изменений во внешней и внутренней среде (например, частые изменения в регуляторных требованиях, сезонные колебания активности, изменения в бизнес-процессах);
- в организациях, где риск-события происходят с высокой частотой (например, коммерческий финансовый сектор, страхование, ритейл, производство);
- для оценки эффективности недавно внедренных мер по управлению рисками.

Среднесрочный анализ повторяемости риск-событий (6 месяцев – 1 год) представляет собой компромисс между оперативностью краткосрочного мониторинга и стратегическим видением долгосрочного анализа. Этот подход применяется в следующих случаях:

- при необходимости выявления устойчивых закономерностей и трендов;
- для оценки эффективности стратегий управления рисками в среднесрочной перспективе;
- в организациях со средней частотой возникновения риск-событий, где анализ только краткосрочных данных может давать искаженные результаты (например, логистика, здравоохранение, государственный сектор).

Долгосрочный анализ повторяемости риск-событий (1–5 лет и более) направлен на стратегическое планирование и выявление фундаментальных проблем, требующих структурных изменений в организации. Данный подход актуален в следующих случаях:

- для оценки эффективности долгосрочных программ управления рисками;
- в отраслях, где риск-события имеют низкую частоту возникновения, но высокий уровень последствий (например, инфраструктурные проекты, энергетика, государственное управление);
- при необходимости выявления долгосрочных трендов и глубинных причин.

Для достижения наиболее объективных и точных результатов мониторинга повторяемости риск-событий рекомендуется использовать комбинированный подход, включающий несколько временных горизонтов.

Применение комплексного подхода позволит не только своевременно реагировать на возникающие угрозы, но и формировать эффективную стратегию управления рисками на различных уровнях организации.

Методика расчёта повторяемости риск-событий предполагает количественную оценку случаев, когда один и тот же тип инцидента возникает повторно в рамках одного бизнес-процесса или подразделения за определённый период времени. При этом учитывается общее число зарегистрированных событий и выделяются те, которые произошли более одного раза. Такой подход позволяет определить, в каких участках процессов наблюдаются устойчивые сбои, требующие дополнительного анализа и коррекции. Подсчёт ведётся автоматически в рамках систем внутреннего контроля или вручную по данным внутренней отчётности.

Визуализация представляет собой аналог тепловой карты или цветового градиента.

Построение визуальной матрицы инцидентов позволяет быстро выявить:

- «горячие зоны» повторных сбоев;
- неэффективность реагирования;
- недоработки в контролях и процедурах.

Пример матрицы повторяемости риск-событий представлен в табл. 1.

Таблица 1

#### Пример матрицы повторяемости риск-событий

Показатели	Отдел А	Отдел В	Отдел С
Процесс X	1	3	0
Процесс Y	0	2	1
Процесс Z	0	0	4

Цветовая шкала:

- 0 (отсутствие инцидентов – белый);
- 1 (единичный случай – зелёный);
- 2–3 (умеренная повторяемость – жёлтый);
- 4 и более (высокая повторяемость – красный).

Такая матрица позволяет выявить структурные подразделения с наибольшим количеством повторяющихся рисков, что сигнализирует о возможных системных проблемах:

- выявление проблемных зон: подразделения с высокой повторяемостью рисков требуют дополнительного контроля и корректирующих действий;
- тренды и закономерности: можно отследить, какие подразделения чаще сталкиваются с определенными видами рисков, какие риски являются системными;
- анализ эффективности мер реагирования: если после введения новых процедур управления рисками частота инцидентов снижается, это свидетельствует об их эффективности.

Таким образом, матрица повторяемости рисков представляет собой удобный инструмент для мониторинга и анализа проблемных зон в организации, позволяя своевременно принимать управленческие решения и корректировать стратегию управления рисками.

Учитывая, что одна из первостепенных задач внедрения показателя «повторяемость риск-событий» – это устранение парадокса регистрации риск-событий, использование матрицы влияет на систему стимулирования и наказания сотрудников. Например, анализ матрицы может показать количество риск-событий, которые были классифицированы как «первичное выявление» (и не повлекут за собой санкций) по сравнению с повторными случаями, за которые могут быть применены дисциплинарные меры воздействия на сотрудников структурного подразделения. Это помогает показать, насколько эффективна текущая система мотивации и где требуются корректировки.

Примеры реализации стимулирующей политики представлены в табл. 2.

Таблица 2

### Примеры реализации стимулирующей политики

Сценарий регистрации риск-события	Реакция организации
Первый случай	Обучение, устранение причины
Повторный случай	Оценка качества корректирующих мероприятий
Повторяемость 3 и более раз	Системный анализ, усиление внутреннего контроля, дисциплинарные меры на сотрудников

Таким образом, отражение показателя повторяемости риск-событий в отчетности – это многоуровневый процесс, который включает сбор, систематизацию, анализ и визуализацию данных. Такой подход позволяет руководству принимать обоснованные решения для улучшения процессов, минимизации рисков и создания культуры открытости, где ошибки рассматриваются как возможность для обучения и совершенствования, а не как повод для наказания.

Проведенное исследование показало, что показатель повторяемости риск-событий способен выполнять функцию не просто количественного индикатора, а служить маркером зрелости организационной культуры в управлении рисками. Его внедрение трансформирует парадигму оценки рисков: от разовой фиксации отдельных инцидентов – к системному анализу устойчивых сбоев в бизнес-процессах.

В ходе работы получены следующие выводы:

- повторяемость событий позволяет выявлять зоны концентрации рисков, требующие приоритетного внимания – не только в силу частоты инцидентов, но и как сигнал о недостаточности мер реагирования;
- регулярная фиксация повторяющихся событий способствует объективной оценке эффективности корректирующих действий и качества внутреннего контроля;
- изменение модели мотивации сотрудников в пользу стимулирования регистрации первичных инцидентов и анализа повторяющихся случаев снижает страх санкций и способствует формированию культуры открытого взаимодействия;
- сегментация по временным горизонтам анализа (от краткосрочного к долгосрочному) обеспечивает гибкость оценки: от оперативного мониторинга до стратегического прогнозирования.

Включение показателя повторяемости в управленческие отчёты способствует переходу от реактивной модели управления к проактивной. В организациях, где реализуется стимулирующий подход, количество выявленных первичных событий растет, а повторяемость со временем снижается – что указывает на повышение эффективности и укрепление культуры ответственности.

- 
1. Кадыров А.А., Кадырова А.А. Автоматизированные системы управления рисками // НБИ технологии. – 2020. – № 2. – С. 11-14.
  2. Янкина И.А. Долгова Е.Е. Развитие управления операционным риском в коммерческом банке // Финансы и кредит. – 2012. – С. 2-6.
  3. Bank Charter Values and Operational Risk / S. Bautista, A. Ebrahim, N. Schenck // Journal of Banking Regulation. – 2024 – P. 1-36.
  4. COSO. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance // 2017. – Available at: <https://www.coso.org/guidance-erm>.
  5. Risk assessment in the enterprise management system / M. Hudakova, K. Makkab, P. Kardosc // WSB Journal of Business and Finance. – 2023. – P. 46-52.
  6. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines // Available at: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
  7. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow // New York: Farrar, Straus and Giroux. – 2011. – P. 35-47.
  8. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership // Hoboken: Wiley. – 2016. – P. 112-136.