

Половая В.Ю., Rogovich С.В.  
mis-sis.polovaja2012@yandex.ru

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

*Аннотация.* В статье рассмотрен анализ управления рисками бизнес-процессов в системе менеджмента качества организации. Рассматривается управление рисками бизнес-процессов в системе менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ISO серии 9000 и рекомендациями стандартов ISO серии 31000. Отдельное внимание уделяется сведениям о стандартах в области менеджмента риска, применяемых на территории Российской Федерации.

*Ключевые слова:* управление рисками, бизнес-процессы, система менеджмента качества.

*Annotation.* The article considers the analysis of risk management of business processes in the organization's quality management system. Management of risks of business processes in the quality management system is considered in accordance with the requirements of ISO 9000 standards and recommendations of ISO 31000 standards. Special attention is paid to information about the standards in risk management applied in the territory of the Russian Federation.

*Keywords:* risk management, business processes, quality management system.

Устойчивое развитие современных организаций во многом обусловлено реализуемыми подходами к их управлению. Значительная часть концепций повышения эффективности управления и достижения устойчивости базируется на теории, методологии и практике менеджмента качества, а также применении соответствующих требований международных стандартов ISO серии 9000, направленных на использование процессного подхода и риск ориентированного мышления при управлении организациями различных сфер деятельности [1].

Процессный подход включает в себя систематическое определение и менеджмент процессов и их взаимодействия таким образом, чтобы достигать намеченных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическим направлением организации [2]. Реализация данного подхода позволяет организациям управлять многочисленными и взаимосвязанными видами деятельности как системой бизнес-процессов.

Бизнес-процесс представляет собой упорядоченную совокупность последовательно и / или параллельно выполняемых видов деятельности, направленных на достижение желаемого конечного результата.

Достижение упорядоченной совокупности в системе менеджмента качества может быть реализовано за счет создания системы бизнес-процессов в виде процессной модели или модели типовых бизнес-процессов, представленной на рисунке 1, которая отражает взаимодействие управленческих, основных и вспомогательных видов деятельности организации [3].

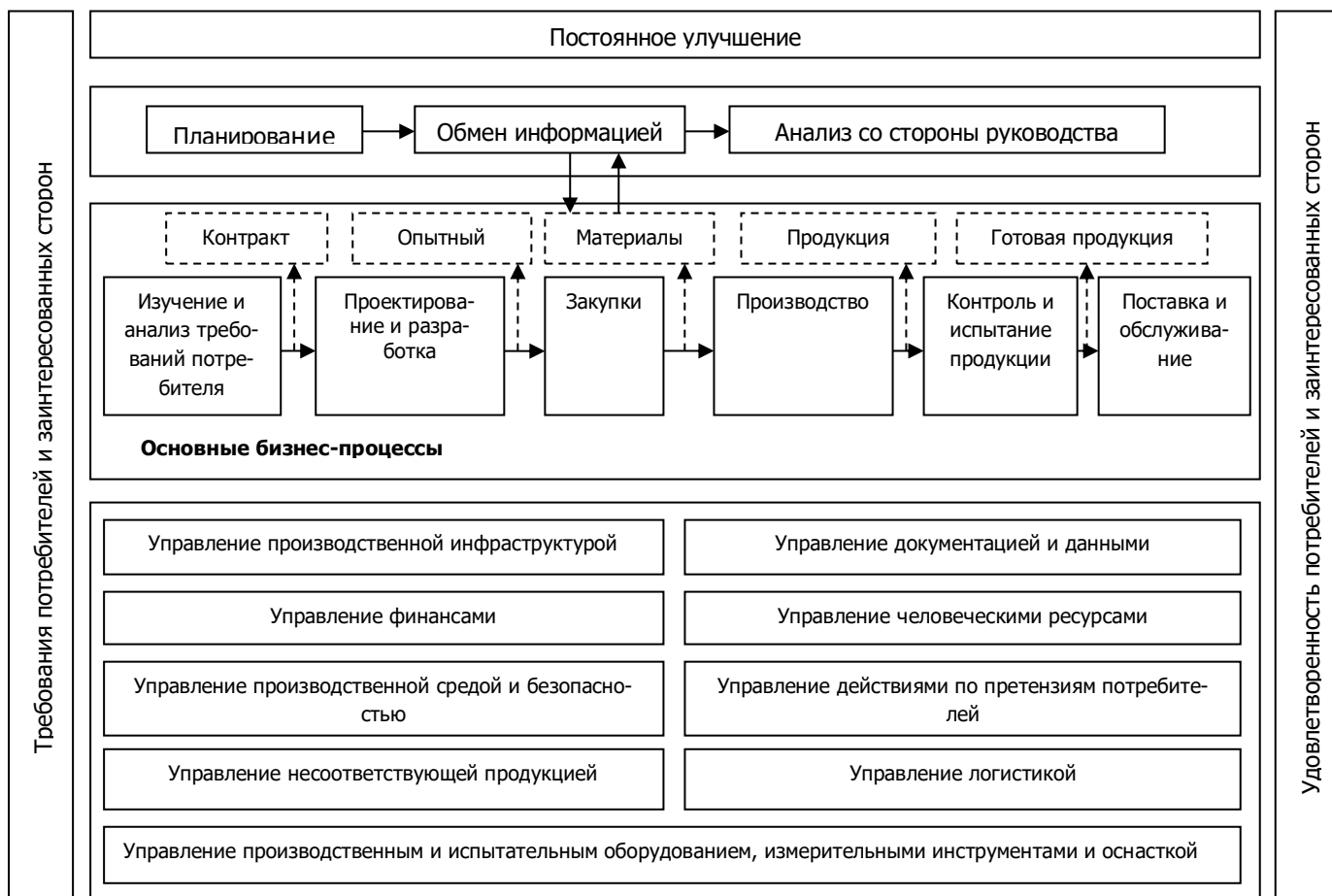


Рисунок 1 – Модель типовых бизнес-процессов в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»

Менеджмент бизнес-процессов и системы как единого целого может достигаться при использовании цикла PDCA совместно с особым вниманием к риск-ориентированному мышлению. Риск-ориентированное мышление позволяет организации определять факторы, которые могут привести к отклонению от запланированных результатов процессов и системы менеджмента качества организации, а также использовать предупреждающие средства управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей. Реализация данного требования

стандарта позволяет организациям планировать и внедрять действия, связанные с рисками и возможностями.

В экономической литературе вопросы управления рисками в России рассматривались на протяжении второй половины XX века в связи с ростом исследований логиковеероятностного программирования и теории игр [4].

В настоящее время природа риска, описанная в таблице 1, представляет собой многомерную категорию, которая объясняется наличием множества различных, зачастую противоречащих друг другу подходов к определению понятия «риск»[5].

Таблица 1 – Подходы к определению «риск»

Источник	Определение
ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» [6]	Риск – следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей
ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»	Риск – влияние неопределенности на цели
Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework Standard COSO (2004)	Риск – события, влияние которых является отрицательным, которые мешают созданию или ведут к снижению стоимости
Federation of European Risk management Association (FERMA) – A Risk Management Standard (2003)	Риск – комбинация вероятности события и его последствий
ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»	Риск – влияние неопределенности. Влияние выражается в отклонении от результата – позитивном или негативном
ФЗ РФ «О техническом регулировании» от 27.12.2002 N 184-ФЗ[7]	Риск – вероятность причинения вреда жизни или здоровью граждан, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений с учетом тяжести этого вреда

В одних источниках «риск» интерпретируется как потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, в других

«риск» – воздействие последствий неопределенности, или отклонение от того, что планируется или ожидается.

Обобщив приведенные в таблице 1 определения, можно сделать вывод о том, что риск представляет собой характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в условиях неопределенности, при выборе руководством предприятия альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления позитивных или негативных условий реализации [2].

Активное развитие процессов стандартизации с начала 90-х гг. XX века позволило систематизировать знания в области управления рисками. Действующие международные, национальные и отраслевые риск-ориентированные стандарты содержат инфраструктуру менеджмента риска и отражают подходы к применению процессов, связанных с управлением рисками, и их отдельных элементов. В таблице 2 представлены сведения о стандартах в области менеджмента риска.

Таблица 2 – Сведения о стандартах в области менеджмента риска

FERMARSМ «Стандарты управления рисками»	COSOERM «Управление рисками организации. Интегрированная модель»	ISO 31000 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»
Разработчик:		
Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров (IRM, AIRMIC, ALARM)	Комитет организаций спонсоров Комиссии Тредвея (COSO)	Международная организация по стандартизации (ISO)
Область применения стандарта:		
Стандарт не требует специальной подготовки и применяется в промышленных и торговых компаниях	Могут использовать регулирующие органы, профессиональные объединения, образовательные учреждения, финансовые и страховые организации	Может использовать любое государственное, частное или общественное предприятие, ассоциация, группа лиц или отдельное лицо
Категория «менеджмент риска»:		
Единая система управления рисками, которая является центральной частью стратегического управления организации	Процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации	Скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска

Цель менеджмента риска:		
Идентификация рисков и управления ими для максимизации организационной стоимости предприятия	Достижение баланса между доходностью и риском	Обеспечение максимальной эффективности управления рисками в деятельности организации
Процесс менеджмента риска:		
1) Стратегические цели 2) Оценка рисков (анализ рисков: идентификация, описание, измерение; качественная/количественная оценка) 3) Отчет о рисках: угрозы и возможности 4) Принятие решения 5) Мероприятия по управлению рисками 6) Повторный отчет о рисках 7) Мониторинг	1) Внутренняя среда 2) Постановка целей 3) Определение событий 4) Оценка рисков 5) Реагирование на риск 6) Средства контроля 7) Информация и коммуникация 8) Мониторинг	1) Обмен информацией и консультирование 2) Определение ситуации 3) Оценка риска 4) Воздействие на риск 5) Мониторинг и пересмотр
Документационное обеспечение менеджмента риска:		
Карта рисков, отчеты о рисках и информационных потоках, программа управления рисками	Политики (устанавливают что должно быть сделано) и процедуры (обеспечивают реализацию политики) в области управления рисками	Политика и план менеджмента риска, реестр и матрица рисков, план воздействия на риски
Организационная структура менеджмента риска:		
Совет директоров, структурная единица, риск-менеджер, внутренний аудитор	Совет директоров, руководитель организации, директор по управлению рисками, финансовый директор, директор по внутреннему аудиту и другие должностные лица в рамках зон профессиональной ответственности	Контролирующий орган, владелец риска

Обзор нормативно-правовой документации в области менеджмента риска позволяет сделать вывод о том, что стандартами предусмотрена унификация используемой терминологии в данной отрасли, однако, элементы процесса управления рисками, подходы к построению организационной структуры и документационному обеспечению в различных стандартах отличаются, что определяет невозможность их комплексного использования.

В настоящее время профессиональные сообщества по риск-менеджменту (риск-академия, российское общество по управлению рисками) определяют целесообразность использования на российских предприятиях рекомендации стандартов ISO серии 31000 при формировании риск-ориентированного

мышления в соответствии с новыми требованиями стандартов ISO серии 9000 [1].

Соотношение принципов менеджмента качества и менеджмента риска, представленных в таблице 3, говорит о тесном взаимодействии двух концепций и возможности их неразрывного интегрирования в общую систему управления организацией.

Таблица 3 – Соотношение принципов менеджмента качества с принципами менеджмента риска

Принципы менеджмента качества	Принципы менеджмента риска
Ориентация на потребителя	Менеджмент риска создает и защищает ценность
Лидерство	Менеджмент риска является частью процесса принятия решения
Взаимодействие людей	Менеджмент риска учитывает человеческие и культурные факторы
Процессный подход	Менеджмент риска является систематичным, структурированным и своевременным
Улучшение	Менеджмент риска способствует постоянному улучшению организации Менеджмент риска является динамичным, итеративным и реагирующим на изменения Менеджмент риска является адаптируемым
Принятие решений основанных на свидетельствах	Менеджмент риска основывается на наилучшей доступной информации Менеджмент риска явным образом связан с неопределенностью
Менеджмент взаимоотношений	Менеджмент риска является прозрачным и учитывает интересы заинтересованных сторон
Системный подход	Менеджмент риска является неотъемлемой частью всех организационных процессов

Взаимодействие и непрерывное интегрирование концепций достигается за счет внедрения процесса менеджмента риска в систему бизнес-процессов системы менеджмента качества, представленного на рисунке 2.



Рисунок 2 – Роль процесса менеджмента риска в системе бизнес-процессов системы менеджмента качества

Исходя из принципов менеджмента риска, процесс управления рисками относится к категории управленческих бизнес-процессов, который основывается на обмене информацией и консультировании с внешними и внутренними заинтересованными сторонами организации и помогает высшему руководству принимать решения, делать обоснованный выбор, определять приоритеты действий и проводить различия между альтернативными направлениями действий по улучшению бизнеса [1].

Управление рисками бизнес-процессов в системе менеджмента качества базируется на формировании и применении инфраструктуры менеджмента риска, основанной на рекомендациях стандартов ISO серии 31000 [8].

На рисунке 3 представлена инфраструктура менеджмента риска в виде механизма управления рисками бизнес-процессов, который отражает основные элементы процесса менеджмента риска, документационное обеспечение (организационно-распорядительная и нормативно-правовая документация), организационное управление (контролирующий орган, владельцы рисков), а также взаимодействие с системой менеджмента качества организации.

Таким образом, представленный механизм управления рисками бизнес-процессов направлен на достижение системы менеджмента качества организации соответствия новым требованиям стандартов ISO серии 9000 в части планирования и внедрения действий, связанных с идентификацией и управлением рисками и возможностями[1]. Кроме того, в ходе анализа было установлено соответствие принципов менеджмента качества и менеджмента риска, что позволяет их совместное интегрирование в общую систему управления организацией и является надежным базисом для планирования и принятия

эффективных управленческих решений, создающих основу для повышения результативности бизнес-процессов, достижения улучшенных результатов и предотвращения неблагоприятных последствий.

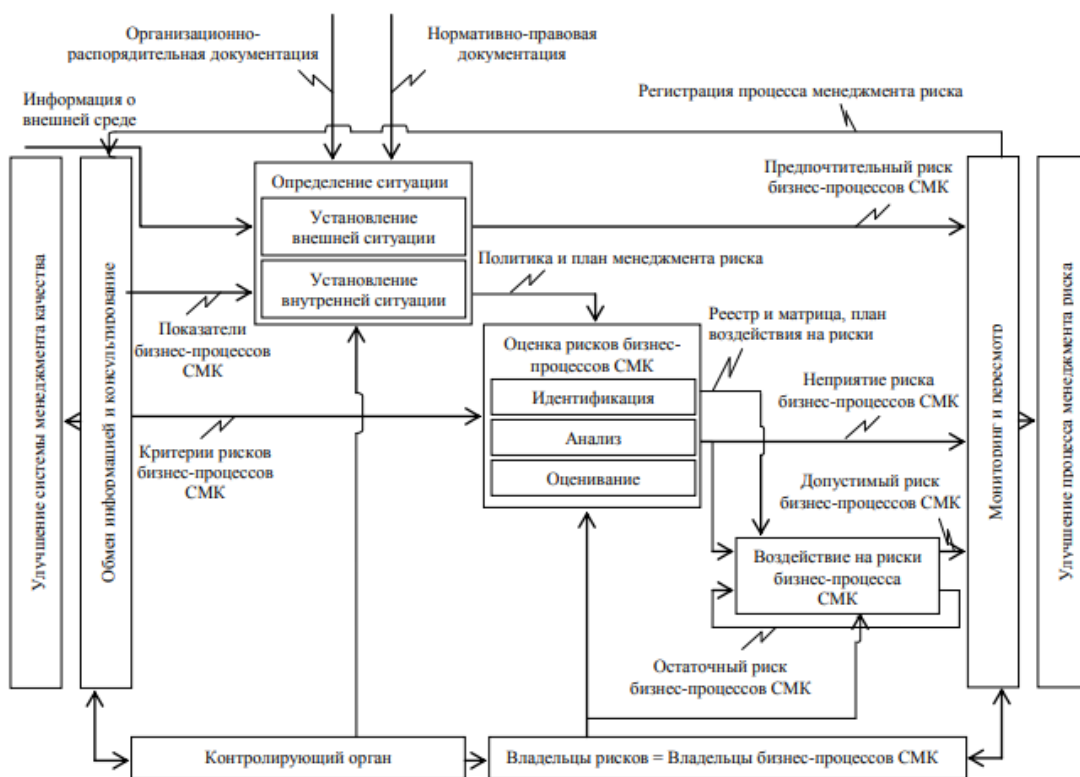


Рисунок 3 – Механизм управления рисками бизнес-процессов в системе менеджмента качества

### ***Библиографический список***

1. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качеством. Основные положения и словарь : дата введ. 2015–11–01 // Кодекс : норматив.-правовая база. – URL: <https://internet-law.ru/gosts/gost/60763> (дата обращения: 13.01.2019).
2. Ахрамович А. А. Управление рисками на предприятии в соответствии с действующей системой менеджмента качества / А. А. Ахрамович, Е. В. Борисова // Качество. Инновации. Образование. – 2018. – № 6 (157). – С. 33–37.
3. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования : дата введ. 2015–11–01 // Кодекс : норматив.-правовая база. – URL: <https://internet-law.ru/gosts/gost/60764> (дата обращения: 13.01.2019).
4. Шилкина А. Т. Особенности управления рисками / А. Т. Шилкина, О. Е. Варакина // Региональная экономика: теория и практика. – 2018. – Т. 16, вып. 3. – С. 472–483.



5. Ахметова С. О. Решение задачи управления риском в существующей системе менеджмента качества / С. О. Ахметова. Г. С. Бекбосын // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 3. – С. 19–26.
6. ГОСТ Р 51897–2011. Менеджмент риска. Термины и определения : дата введ. 2012–12–01 // Кодекс : норматив.-правовая база. – URL: <https://internet-law.ru/gosts/gost/51596/> (дата обращения: 13.01.2019).
7. О техническом регулировании : Федер. закон 184-ФЗ // Кодекс : норматив.-правовая база. – URL: <https://internet-law.ru/stroyka/text/10844> (дата обращения: 13.01.2019).
8. ГОСТ Р ИСО 31000–2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство : дата введ. 2011–09–01 // Кодекс : норматив.-правовая база. – URL: <https://www.internet-law.ru/gosts/gost/51461> (дата обращения: 13.01.2019).