

УДК 006.065

ПРОБЛЕМАТИКА ВНЕДРЕНИЯ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Н.С. Акульчик, Д.В. Варламова

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики"

Аннотация: В данной статье рассмотрена актуальность применения риск-ориентированного подхода в управлении организацией в современных условиях. В статье обобщен материал по исследуемой теме, в результате чего предложено практическое решение проблемы путем интеграции двух систем менеджмента: качества и рисков.

Ключевые слова: риск, бизнес-процесс, система менеджмента качества, риск-ориентированное мышление, карта рисков, паспорт рисков.

THE PROBLEM OF A RISK-BASED APPROACH IMPLEMENTATION TO THE ORGANIZATION MANAGEMENT

N. Akulchik, D. Varlamova

ITMO University

Abstract: This article discusses the relevance of the usage of a risk-based approach in the organization management under nowadays conditions. The article summarizes the material on the subject studied. As a result a practical solution of the problem has been given through integrating two management systems: quality and risk ones.

Key words: risk, business process, quality management system, risk-oriented thinking, risk map, risk passport.

Введение.

Постоянно меняющиеся рыночные условия приводят к тому, что руководители управляют организацией с прицелом на получение сиюминутной прибыли, зачастую не задумываясь о последствиях от принятия таких решений. При реализации любого управленческого решения у руководителя возникает дилемма «риск-доходность», связанная с тем, что риск неизбежно преследует организацию в ситуациях, связанных с принятием решений на всех уровнях управления. Существует тесная связь между эффективностью управления рисками и эффективностью бизнеса в целом. Именно поэтому очень важно уделять внимание культуре управления организацией и внедрять риск-ориентированный подход в принятии решений менеджментом. В рассмотренных источниках приведены теоретические аспекты управления рисками, используя опыт, рассмотрим их практическое применение на понятном примере.

Основная часть. Для помощи в управлении любой организацией рекомендовано внедрение

системы менеджмента качества (далее – СМК) в соответствии со стандартом ISO 9001:2015 [5], как набора требований, выполнение которых приводит к достижению поставленных целей. Однако современные руководители зачастую воспринимают эту рекомендацию как входной билет на новые рынки с целью получения еще большей прибыли. Все это приводит к внедрению систем только на бумаге и к росту реальных затрат на практике. Стоит отметить, что вследствие принятия рискованных решений организации несут не только финансовые потери, но это приводит к техногенным авариям, экологическим загрязнениям и прочим негативным последствиям.

Помимо этого, в России в большинстве случаев термин «quality management» переводят как «менеджмент качества» или «управление качеством». Искажение смысла перевода привело к тому, что менеджмент качества «оторвался» от общего менеджмента организации. Общий менеджмент – это обязанность и ежедневная практика руководителей, а при таком «отрыве»

менеджмент качества превратился из занятия всех руководителей в занятие для специалистов, т.е. менеджеров по качеству. Конечно, такой перевод верен, но приводит к потере смысла понятия, ближе всего к сути является перевод «качественное управление». «Качественное управление» — это такое управление, которое максимизирует ценность продукции или услуги, при этом минимизирует ее стоимость на выходе бизнес-процесса, устраняет потери в процессах, а также сокращает риски бизнес-процессов до приемлемого уровня.

Поэтому любая организация должна качественно оценивать свою подверженность рискам, а также осуществлять сравнительную оценку своей подверженности рискам и потребности в них. Решением этой задачи может стать интеграция системы управления рисками ISO 31000:2018 [6] в действующую СМК организации, позволяющая развить риск-ориентированное мышление среди всех менеджеров организации и продемонстрировать истинную значимость выполнения требований стандарта ISO 9001:2015 для высшего руководства компании.

Ключевой идеей стандарта ISO 31000:2018 является внедрение управления рисками в бизнес-процессы организации, особенно в этапы принятия решений. Как показывают исследования авторов [4] очень мало организаций действительно внедрили

риск-менеджмент в бизнес-процессы, не выделяют его как самостоятельный процесс. Выполнение требований этого стандарта аналогично ситуации с СМК сводится к формальному выпуску документов (политики по управлению рисками, реестра рисков, карты рисков и пр.), имеющих под собой цель продемонстрировать внешним пользователям (аудиторам, надзорным органам, акционерам и т.д.) факт наличия этих документов. Практической же значимости для менеджмента организации такие документы приносят мало, т.к. далеки от реальности, и основную задачу помощи в управлении рисками они не выполняют.

Для успешного развития риск-ориентированного управления важно найти индивидуальные инструменты к каждому процессу в организации и интегрировать их, не создавая при этом новых громоздких процедур и не усложняя существующую деятельность.

В любом проекте, будь то внедрение или перестроение действующей СМК, интегрированной с риск-менеджментом, необходимо определить область применения и характерные для конкретной организации риски. Ряд авторов [3] предложил классификацию рисков, на основе которой составлен Перечень потенциальных видов рисков, скрывающихся в процессах СМК (табл. 1).

Таблица 1

Потенциальные виды рисков внутри ключевых процессов СМК

Процесс	Потенциальные риски в процессе
Основные процессы	– производственные риски на всех этапах жизненного цикла продукции и услуг
Вспомогательные процессы	– риски, связанные с процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками; – риски, связанные со средствами обеспечения; – организационные риски; – риски, связанные с технологической поддержкой; – риски корпоративной безопасности
Управленческие процессы	– риски, не учтенные на этапе планирования; – риски, связанные с недостоверностью отчетности; – организационные риски; – кадровые риски; – риски, не учтенные при анализе со стороны руководства

Представленная классификация является универсальным инструментом для первого этапа внедрения интегрированной системы менеджмента, так как включает основные виды рисков, содержащиеся в бизнес-процессах практически любой организации. При проведении оценки рисков, как правило, проводится анализ бизнес-процессов, и перечисляются в реестр присущие организации риски с указанием вероятности и последствий от их наступления. В качестве графического отображения рискового ландшафта

организации используются карты рисков, содержащие зоны сильного, умеренного и слабого риска. Особое значение в выполнении такой работы необходимо уделять количественной оценке рисков, т.к. именно от этого зависит определение наиболее опасных из них, требующих особого внимания со стороны менеджмента.

Для рисков, отнесенных к опасным, рекомендуется заполнять предлагаемый авторами [1, 2] паспорт рисков (таблица 2).

Таблица 2

Форма паспорта рисков

Наименование этапов процесса	Вид риска	Последствие риска	Значимость риска	Потенциальная причина риска	Возникновение риска	Действующие меры контроля	Обнаружение риска	Приоритетное число риска	Рекомендуемые мероприятия	Ответственный за проведение мероприятий	Дата проведения	Предпринятые действия
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

При составлении паспортов на каждый риск, помимо описания самого риска и его оценки, указываются ФИО и должности лиц, ответственных за управление риском, перечень мероприятий по минимизации риска, сроки исполнения этих мероприятий и ответственные за их исполнение и т.д. Тем самым у каждого риска появляется сотрудник, отвечающий за то, чтобы риск либо не свершился, либо был минимизирован.

Практическое применение.

Рассмотрим использование предложенных инструментов на примере процесса закупки канцелярии, который так или иначе присущ любой организации и может таить в себе потенциальные риски, о которых в первую очередь должен знать менеджмент соответствующего направления. Так, возвращаясь к таблице 1, данный процесс

определен вспомогательным, при этом требования стандарта ISO 9001:2015 о проведении выбора на основании определенных критериев, а также предварительной и повторной оценки внешних поставщиков, являются одной из превентивных мер по предотвращению риска невыполнения договорных обязательств поставщиком перед организацией, что по итогу может привести в негативным последствиям по отношению к конечным потребителям. Это также является проявлением «должной осмотрительности», предупреждающей налоговые риски, т.к. в процессе выбора поставщика может быть выявлена информация о его неблагонадежности, а может и вовсе повлечь за собой возникновение репутационного риска, ввиду партнерства с компаниями-участниками мошеннических схем и пр. Таким образом,

закрепив во внутренних нормативных документах, регламентирующих процесс закупок, порядок оценки и выбора внешних поставщиков с закреплением ответственности за директором по закупкам или руководителем административно-хозяйственного отдела, менеджмент организации внедрит риск-ориентированный подход на этапе принятия решения о заключении или продлении договора на поставку канцелярии. Для того, чтобы разработанный по этому процессу паспорт(а) рисков не превратились в отдельный от процесса документ, актуализируемый с требуемой периодичностью менеджером по рискам, в организации должны быть внедрены описанные ранее параметры оценки поставщиков во внутренние системы принятия решений (например, системы ERP), где фиксируется полная информация о внешнем поставщике и строится маршрут согласования договора заинтересованными смежными подразделениями. Тем самым договор не может быть заключен, пока не будут проверены все критерии, подтверждающие его благонадежность и исключающие потенциальные риски для организации в рамках такого сотрудничества. Это также помогает исключить возникновение мошенничества со стороны директора по закупкам/руководителя административно-хозяйственного отдела, делает процесс принятия решения прозрачным и прослеживаемым.

Для обеспечения меры ответственности за рисками, руководство организации может актуализировать систему мотивации менеджмента, указанного в паспортах (таблица 2). Тем самым по результатам использования менеджментом риск-ориентированного подхода может быть обеспечено справедливое распределение вознаграждения или приняты меры дисциплинарного взыскания, так как именно от их повседневной работы зависит достижение поставленных целей организацией в целом.

Заключение. Рассмотренные инструменты управления рисками не требуют

дополнительных вложений. При этом достигается важнейшая цель – принятие взвешенных решений на всех уровнях управления организации. Из приведенного примера следует, что даже такой на первый взгляд простой и понятный процесс, как закупка канцелярии, может таить в себе риски для организации в целом. Внедрение процесса управления рисками позволяет развить риск-ориентированное мышление у сотрудников организации по отношению к своим действиям и их последствиям, встроить в ежедневную практику философию управления рисками, а также модифицировать систему поощрений в организации с учетом вклада сотрудников в работу с рисками. Результатом таких изменений является повышение культуры работы как самого сотрудника, так и организации в целом, что приводит к ее постоянному совершенствованию и развитию.

Литература:

1. Павлов М.И. Как построить эффективную систему управления рисками предприятия // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления – № 11 (150). – М., Изд. ООО "Советник эмитента", 2016 г. С. 38-47.
2. Подустова А.В. Риск-ориентированное мышление как один из пунктов совершенствования процесса управления рисками // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам VII междунар. науч.-практ. конф. – № 5 (7). – М., Изд. «МЦНО», 2017. С. 49-52.
3. Связова Т.Г. Управление рисками в системе менеджмента качества: экономическое содержание и классификация рисков // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. – М., Изд. «МГУ», 2017. № 06. С. 143-167.
4. Фролова Л.В., Дождиков К.В., Шевченко Д.А., Сидоренко А.И. Рисковое дело // BusinessExcellence № 12. – М., Изд. РИА «Стандарты качества», 2017 С. 14-22.
5. ISO 9001:2015 Quality management systems. Requirements.
6. ISO 31000:2018 Riskmanagement.Guidelines