

УДК 338.2

АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ИХ ВНЕДРЕНИЕ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

© **Грошева Н. Б., Невмержицкий П. И., 2024**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Статья посвящена анализу применяемых в корпорациях стандартов управления рисками, как формализованных в виде стандартов ISO, так и разработанных на международном уровне. Проведен анализ различных стандартов, определены стратегические и операционные аспекты внедрения данных стандартов и их применимости в конкретных ситуациях. Обосновано внедрение проактивного управления рисками и пересмотр целей компании в рамках риск-ориентированного

подхода. Так же рассмотрен стандарт менеджмента качества ISO 9001:2015 с точки зрения соответствия его идеологии управления рисками и даны рекомендации по применению стандартов в зависимости от целей и задач организации.

Ключевые слова: менеджмент, управление рисками, стратегия, стандарты управления рисками

Многие организации РФ разрабатывают и внедряют системы менеджмента качества (СМК), основанные на соответствующем стандарте ISO 9001-2015. Сам стандарт вышел в 2015 году, был актуализирован в 2020 году. Стандарт нацелен, в том числе, на «направление усилий на риски и возможности, связанные со средой и целями организации», и формализует задачи «риск-ориентированного мышления».

Несмотря на то, что стандарт не нацелен именно на управление рисками, он определяет, что результативность внедренных инструментов менеджмента качества невозможна без риск-ориентированного мышления, а именно определения факторов, которые могут повлиять на запланированные результаты систематизируемых процессов и управления такими факторами для минимизации негативного и максимизации позитивного влияния на процессы.

Риск-ориентированное мышление выделено как отдельный раздел стандарта. Однако, несмотря на это, все управление рисками в стандарте ограничено тем, что организации при планировании и формализации бизнес-процессов должны учитывать риски и выходящие из них угрозы и возможности. Эти «процедуры учета» предполагают выполнение предупреждающих действий, направленных на исключение потенциальных несоответствий, а также анализ возникающих несоответствий и предотвращение их повторения. Плюсом новой версии стандарта является то, что отмечаются и «возможности» как потенциальный благоприятный результат, связанный с риском [1].

В данном случае внедрение риск-менеджмента по сути является фрагментарным, тем не менее, опыт идентификации рисков, составления реестра рисков, разработки предупреждающих действий в соответствии с требованиями стандарта является весьма полезным для любой организации. В требованиях ISO 9001-2015 заложена необходимость определения рисков и возможностей для обеспечения желаемой результативности системы менеджмента качества, увеличения их желаемого влияния, предотвращения или уменьшения их нежелательного влияния и достижения улучшения в деятельности организации [2, 3]. В соответствии с требованиями стандарта рассматриваются и позитивные, и негативные влияния риска (в основном при упоминании риска и рисков событий рассматривают ущерб, недостижение результата, но редко вспоминают и об обратной стороне — риск как возможность достижения лучшего результата), и позитивное влияние риска оценивается как возможности, которые могут возникнуть в процессе

управления, а сама организация должна запланировать не только перечень мероприятий по предотвращению негативного результата, но и мероприятий по использованию возникающих возможностей. Соответственно все эти мероприятия должны быть интегрированы в систему менеджмента качества. И, наконец, в требованиях стандарта заложена оценка результативности этих действий. Применительно к конкретной организации, меры в отношении рисков и возможностей должны быть пропорциональны их возможному влиянию на качество выпускаемой продукции или услуг [1]. В стандарте указываются и рекомендации по недопущению рисков и реагированию на их последствия. К ним относится избежание риска, по возможности — устранение источника риска, в некоторых случаях — допущение риска для реализации положительных возможностей. Однако, в ISO 9001 отсутствует требование к системному управлению рисками; организация не должна моделировать систему управления рисками в том же формате, как моделирует процессную модель [2]. Для первого опыта внедрения этого вполне достаточно. Однако, когда организация имеет действующую систему менеджмента качества и развивает её, ежегодно проводит анализ со стороны руководства, показывая улучшение в разных направлениях деятельности. Естественным образом встаёт вопрос о развитии системы риск менеджмента. Для этого, в свою очередь, подходят такие стандарты, как FERMA, COSO и ISO 31000 [4].

Соответственно, это три широко известных стандарта управления рисками, созданные в результате потребности систематизации представлений о природе риск и методов управления. Сразу отметим, что понятие «стандарт» необходимо не столько для помощи организациям по внедрению определенных инструментов, сколько для оценки организации по качеству управления в определенных разрезах деятельности и верификации соответствия определенным требованиям. Следовательно, в зависимости от того, чьим требованиям должна соответствовать организация, будет выбираться применяемый стандарт.

Первый — стандарт COSO, разработанный Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, COSO). Был разработан совместно с организацией «PricewaterhouseCoopers» и публикуется с 2004 года (соответственно, при выставлении рейтингов PWC оценивается соответствие именно этому стандарту).

Второй — стандарт FERMA, разработка федерации различных институтов, ассоциаций и форумов Европы, впервые применен более 20 лет назад.

Наконец, третий — стандарт ISO 31000:2009 был разработан Международной организацией по

стандартизации, и опубликован в 2009 году [5]. Группа стандартов ISO условно независимая и применяется в разных сферах деятельности, от управления качеством до управления предприятием в целом.

Таблица 1. Сравнение стандартов управления рисками (COSO, FERMA и ISO 31000:2009)

	COSO	FERMA	ISO 31000
Территориальность стандарта	США	Европа	Вне страновая
Обязательность выполнения стандарта	Компании, включенные в котировальные списки американских бирж (на сегодняшний день не актуально для российских компаний)	Не обязательно к применению, не учитывается при оценке качества управления и деятельности компаний	Не обязательно к применению, не учитывается при оценке качества управления и деятельности компаний
Риск — это...	События, влияние которых является отрицательным, которые мешают созданию или ведут к снижению стоимости	Комбинация вероятности события и его последствий	Влияние неопределенности на цели организации. Под влиянием понимается отклонение от ожиданий, как позитивные, так и негативные
Неопределенность:	Неопределенность, во-первых, таит в себе риск, с другой — открывает возможности, следовательно, может привести и к повышению, и к понижению стоимости	Не формализует понятие неопределенности	Состояние отсутствие (даже частичного) информации относительно понимания или знания события, его последствий или вероятности
Понятие риск-менеджмента	Процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, начинающийся при разработке стратегии и затрагивающий всю деятельность организации.	Процесс, следуя которому, организация системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага и, соответственно, всей деятельности в целом	Скоординированные действия для того, чтобы направлять и контролировать организацию в отношении рисков
Риск аппетит	В стандарте не формализовано определение и терминология	В стандарте не формализовано определение и терминология	Тип риска и его величина, к которым организация стремится или готова удерживать
Факторы риска (внешние/внутренние)	В стандарте не формализовано определение и терминология	Внешняя и внутренняя среда предприятия	Внешний и внутренний контекст организации
Взаимосвязь с другими стандартами	Автономный документ	Кроме определения «риск» документ автономный	Используются ссылки на другие стандарты: ISO Guide и IEC 31010:2009, являющиеся основой для ISO 31000:2009

Резюмируя сравнительный анализ стандартов по управлению рисками, следует отметить, что описанные технологии, инструменты и методы имеют присущие им особенности. COSO в первую очередь применяется крупными организациями, стандарт FERMA более прост в использовании, может применяться новичками, осваивающими риск-менеджмент. Стандарт ISO 31000 является

универсальным стандартом и отличной отправной точкой для организации, переходящей к системному управлению рисками. ■

1. Князюк Н.Ф. Практическое руководство «Управление рисками в медорганизации по новому профстандарту. Проверенные методики + комплект

документов для контроля» //Главный врач. - Акцион-МЦФЭР, 2018.-45С.

2. Документирование системы менеджмента качества в организации: практическое пособие /под. ред. М.З. Свиткина. - Санкт-Петербург: изд-во ООО «Конфлак», 2003. - 68 с.

3. Круглов, М.Г. Менеджмент качества как он есть / М. Г. Круглов, Г. М. Шишков. - Москва : ЭКСМО, 2007. - 544 с.

4. Князюк, Н.Ф. Управление рисками медицинской организации/ Н.Ф.Князюк, Т.Г.Бигадаева, Н.А.Ким, Г.М.Хайнуева// Здравоохранение. - № 7.-2016.- С.42-50.

5. Недосекин А. О. Стратегический подход к управлению рисками корпорации / А. О.Недосекин, К. Е.Павлов // Стратегический менеджмент. —2008г. —№ 4.- 1.- с.31—33.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Документирование системы менеджмента качества в организации: практическое пособие /под. ред. М.З. Свиткина. - Санкт-Петербург: изд-во ООО «Конфлак», 2003. - 68 с.

Князюк Н.Ф. Практическое руководство «Управление рисками в медорганизации по новому профстандарту. Проверенные методики + комплект документов для контроля» //Главный врач. - Акцион-МЦФЭР, 2018.-45С.

Князюк, Н.Ф. Управление рисками медицинской организации/ Н.Ф.Князюк, Т.Г.Бигадаева, Н.А.Ким, Г.М.Хайнуева// Здравоохранение. - № 7.-2016.- С.42-50.

Круглов, М.Г. Менеджмент качества как он есть / М. Г. Круглов, Г. М. Шишков. - Москва : ЭКСМО, 2007. - 544 с.

Недосекин А. О. Стратегический подход к управлению рисками корпорации / А. О.Недосекин, К. Е.Павлов // Стратегический менеджмент. — 2008г. —№ 4.- 1.- с.31—33.

Analysis of international risk management standards and their implementation into the quality management system

© **Grosheva N., Nevmerzhitkiy P., 2024**

The article is devoted to the analysis of risk management standards used in corporations, both formalized in the form of ISO standards and developed at the international level. An analysis of various standards was carried out, strategic and operational aspects of the implementation of these standards and their applicability in specific situations were identified. The introduction of proactive risk management and the revision of the company's goals within the framework of a risk-based approach are justified. The quality management standard ISO 9001:2015 is also reviewed from the point of view of compliance with its risk management ideology and recommendations are given on the application of standards depending on the goals and objectives of the organization.

Keywords: management, risk management, strategy, risk management standards
