

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТАНДАРТИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Газарян Н.В., начальник отдела системы менеджмента – руководитель органа по сертификации персонала, Российский институт стандартизации

Современные требования к компетентности владельцев и руководителей процессов выходят за рамки знания и применения технических требований к управляемым процессам. Даже при соблюдении всех обязательных требований существует целый ряд не связанных с отклонением от установленных требований рисков и возможностей, следствием которых могут быть неудовлетворенность потребителей, потеря ресурсов, включая потерю операционной прибыли и утрату репутации организации (и наоборот – для возможностей). Цель настоящей работы – исследование и разработка процедур упрощения выбора критериев оценки рисков и возможностей, сокращение времени принятия управленческих решений при управлении рисками и возможностями (УРВ) на предприятии.

Руководители процессов всех уровней должны владеть технологиями УРВ: уметь идентифицировать, анализировать, оценивать риски и возможности, исследовать их потенциальные причины, оценивать общий уровень рисков и возможностей, оценивать целесообразность разработки и реализации предупреждающих действий. немаловажным является и то, чтобы обеспечить современных руководителей всех уровней относительно простыми и эффективными технологиями УРВ, основанными на экспертных методах и методах критериальных оценок.

В работе обоснованы методологические рекомендации к процедуре УРВ в системе менеджмента предприятия с набором типовых требований к выбору и критериальной оценке параметров рисков и возможностей на стыках основных этапов процедуры УРВ. Это позволит упростить выбор и применение методов УРВ в практической деятельности руководителей процессов, сократить потери при внедрении риск-ориентированного подхода в системе менеджмента отечественных предприятий, усилить потенциал достижения прорывного развития управляемых процессов.

Ключевые слова: система менеджмента, риски и возможности, параметры рисков и возможностей, механизм принятия решений, критерии оценки, меры в отношении рисков и возможностей.

ВВЕДЕНИЕ

Гармонизированный идентичный национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования» содержит рамочные требования: организации самостоятельно выстраивают системы менеджмента качества, используя различные инструменты управления. Введение в стандарт 2015 года двух новых разделов – «Понимание организации и её среды», «Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон» – и нового блока требований «Действия в отношении рисков и возможностей» – расширяет границы действия системы менеджмента качества: организация должна учитывать множество внешних и внутренних факторов, которые могут оказывать влияние на стратегию развития, цели, задачи и достижение запланированных показателей, использовать предупреждающие средства управления на основе риск-ориентированного подхода [1, 2]. Последняя редакция стандарта устанавливает необходимость разработки

полноценной процедуры управления рисками и возможностями для улучшения планирования, внедрения процессов системы менеджмента и принятия эффективных решений при реализации этапов цикла Деминга (PDCA) [3].

В настоящей статье представлен опыт стандартизации процедуры управления рисками и возможностями в системах менеджмента отечественных предприятий.

1. МОДЕЛЬ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УЛУЧШЕНИЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

На I научно-практической конференции «Стандартизация – траектория науки» первый заместитель председателя Комитета Государственной Думы ФС РФ по защите семьи, по вопросам отцовства, материнства и детства Татьяна Буцкая подчеркнула важность учета рисков при разработке стандартов в целях обеспечения качества и безопасности товаров и услуг [4].

Контекст стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015 предполагает идентичность предупреждающих действий и риск-ориентированного мышления. В целях единообразия применения терминов далее в настоящей статье будет применяться термин «управление рисками и возможностями» (далее также в настоящей статье будет применяться сокращенное обозначение процедуры – УРВ).



Рис. 1. Модель обеспечения улучшений в системе менеджмента

Если представить образно, то корректирующие действия (КД) и УРВ – это два «столба», на которых держатся две «платформы» любой системы менеджмента. Одна «платформа» обеспечивает добычу данных и информации для их последующего анализа и оценки. Добыче объективных данных способствует применение методов измерения, мониторинга и контроля качества продукции, услуг, процессов. Другая «платформа» – принятие эффективных управленческих решений, обеспечивающих улучшение деятельности, включая инновации и прорывное развитие.

УРВ и КД – это 2 управленческие функции, базирующиеся на идентичных подходах к исследованию причин обнаруженных либо потенциальных событий. Их ценность заключается в потенциале для улучшений процессов системы менеджмента и деятельности организации в целом. Технологии разработки КД и мер в отношении рисков и возможностей служат для владельцев и руководителей процессов способом активации мышления в разрезе целей системы менеджмента, способных обеспечить прорывное развитие.

На рис. 1 показано графическое отображение модели обеспечения улучшений в системе менеджмента организации.

Опыт показывает, что улучшениям способствует результативное функционирование двух «столбов» системы ме-

неджмента. В рамках целей настоящей статьи далее будет декомпозирован левый столб – УРВ.

В соответствии с п.4 ГОСТ Р ИСО 31000–2019 целью менеджмента риска являются создание и защита ценностей организации. Менеджмент риска повышает производительность, поощряет инновации и поддерживает достижение целей.

Деятельность по УРВ должна стать частью повседневной деятельности владельцев и руководителей процессов. Необходимо вовлекать руководителей всех уровней в деятельность по УРВ, обучать руководителей всех уровней технологиям УРВ., основанным на экспертных методах. Деятельность экспертных групп должна быть подчинена правилам [5].

2. ОБЗОР СТАНДАРТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ В ПРАКТИКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В настоящее время существует обилие документов по стандартизации и технологий (методов) применительно к УРВ. Среди них:

- ГОСТ Р ИСО 31000–2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»;
- ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010–2021 «Надёжность в технике. Методы оценки риска»;
- ГОСТ Р 58771–2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска»;
- ГОСТ Р 51901.1–2002 «Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем»
- ГОСТ Р 51901.22–2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения»
- ГОСТ Р 51897–2011 «Менеджмент риска. Термины и определения» и др.

В национальных стандартах определено более 30 технологий управления рисками и возможностями.

Несмотря на обилие национальных стандартов и технологий УРВ, всех их объединяет одно: относительная сложность выбора методов для решения конкретной задачи и сложность их использования владельцами и руководителями процессов на практике. Указанные документы по стандартизации и методы УРВ требуют специальной подготовки для результативного их использования владельцами и руководителями процессов в практической деятельности. На практике их применение чаще оказывается формальным, не добавляющим ценности организации.

Целесообразно оставить 3 стандарта по УРВ: один – на общие положения, термины и определения; второй – с типовыми требованиями к УРВ; третий – с методами (технологи-

ями) УРВ. В качестве четвертого стандарта для проведения аудитов целесообразно использовать универсальный национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 19011–2021.

Немаловажным является и целесообразность сокращения количества методов (технологий) УРВ: вместо 30 методов, которые транслируют нынешние документы по стандартизации, предложить 1–2 метода для каждого этапа процедуры УРВ. И далее совершенствовать навыки практического применения технологий УРВ владельцами и руководителями процессов в рамках предложенных методов.

Например, для этапа «анализ среды» (контекста) целесообразно использовать методы SWOT и PEST-анализ, учитывать результаты маркетингового исследования, результаты аудитов и анализа системы менеджмента со стороны руководства, учитывать факторы среды по ГОСТ Р 51901.23–2012 (приложение А).

Для этапа «идентификация рисков и возможностей» целесообразно использовать метод «галстук-бабочка» или диаграмма Исикава, а также использовать в качестве исходных данных результаты предыдущего этапа «анализ среды».

На этапах «анализ и оценка рисков и возможностей» целесообразно использовать метод FMEA (Анализ видов и последствий отказов), модифицированный под повестку системы менеджмента конкретной организации. Указанная модификация технологии анализа и оценки рисков и возможностей может быть выражена, например, в изменении критериальной шкалы оценивания (вместо десятибалльной использовать пятибалльную), в исключении из методики оценивания параметров рисков и возможностей, не оказывающих столь сильного влияния на результативность и эффективность процессов системы менеджмента

конкретной организации (например, исключить необходимость оценки параметра «способ обнаружения»), и прочее.

Таким образом, опыт практической деятельности по стандартизации процедуры УРВ позволил сформулировать 3 основные проблемы УРВ (рис. 2).

Модификация методов УРВ с ориентацией на повестку системы менеджмента конкретной организации позволит, с одной стороны, сократить трудоёмкость процедуры УРВ, с другой стороны – активировать мышление руководителей в нужном для результативности и эффективности системы менеджмента контексте, повысить качество управленческих решений, обеспечить инновации и прорывное развитие.

3. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ: БЛОК-СХЕМА ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Практика показывает, что независимо от отраслевой специфики, вида и рода деятельности организации, при управлении рисками и возможностями применяется единый алгоритм управления рисками и возможностями. Процесс УРВ начинается с анализа контекста – определения внешних и внутренних факторов среды, влияющих в нашем случае на достижение целей процессов, удовлетворенность потребителей, общую эффективность и результативность системы менеджмента.

Технология УРВ описана в научной литературе и документах по стандартизации. Реализуемая в практике технология УРВ является универсальной независимо от отраслевой специфики. В национальном стандарте ГОСТ Р ИСО 31000 изложен общий подход к управлению любыми типами рисков. Положения стандарта применимы к любым организациям, любым видам деятельности на всех уровнях управления.

Однако на практике целесообразно учитывать специфические особенности организаций, областей и видов их профессиональной деятельности. Указанное суждение справедливо учитывать и при выборе графических способов отображения документированного процесса УРВ. В настоящее время известно 9 способов графического отображения процессов. Среди них: диаграмма последовательности, диаграмма потоков, сетевой график, карта процесса, функциональное моделирование (IDEF0), процессно-функциональная диаграмма, диаграмма процесса принятия решения, объектно-событийное описание и блок-схема [6]. Указанные способы графического отображения процессов имеют свои особенности и недостатки. Каждая организация сама для себя определяет способ графического отображения процессов с учетом повестки (уровня зрелости) системы менеджмента.

Опыт формализации процессов показывает, что наиболее целесообразно графически отображать процедуры



Рис. 2. Проблемы управления рисками и возможностями в практике деятельности отечественных предприятий

в виде стандартной блок-схемы по ГОСТ 19.701-90 «ЕСКД. Схемы алгоритмов, программ, данных и систем», модифицированной, что называется, «под себя» с точки зрения критериев информативности.

На рис. 3 приведена модифицированная блок-схема процедуры «УРВ». Модификация стандартной блок-схемы выполнена с целью идентификации и отображения минимальных параметров процесса УРВ, нуждающихся в изменении, анализе и оценке. Среди них: границы процедуры

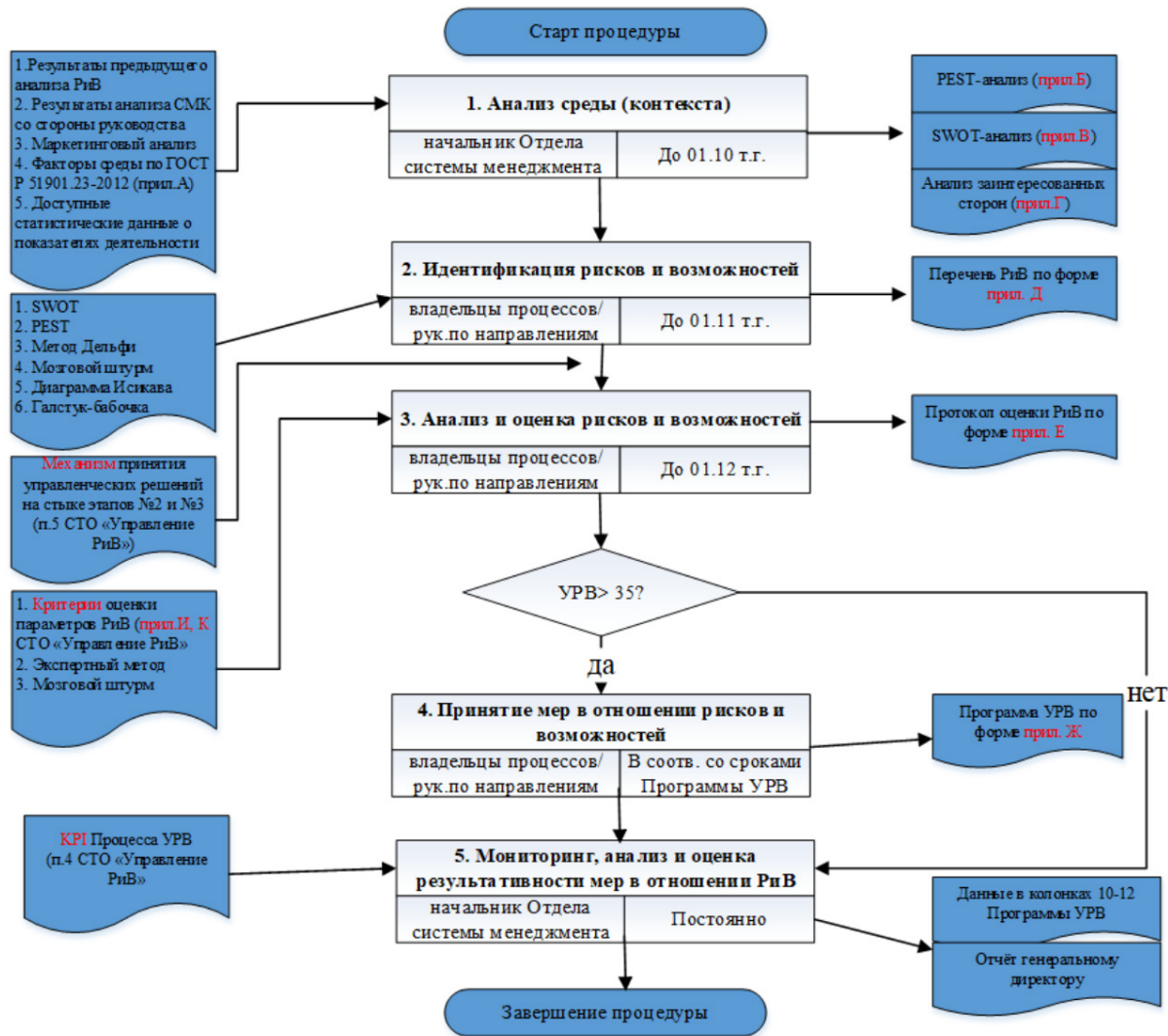


Рис. 3. Блок-схема процедуры управления рисками и возможностями

УРВ, алгоритм этапов процедуры УРВ, ответственные за реализацию этапов процедуры УРВ, сроки реализации этапов процедуры УРВ, входы и выходы на этапах процедуры УРВ. Кроме того, модифицированная блок-схема технически совместима с автоматизированными информационными системами и может служить исходными данными для последующей автоматизации процедуры УРВ.

Красным на блок-схеме обозначены стандартизированные элементы в системе менеджмента предприятия. В их числе – результаты осуществленного анализа факторов

внешней и внутренней среды с использованием инструментов стратегического планирования «PEST-анализ» и «SWOT-анализ», анализ заинтересованных сторон.

Результаты анализа факторов внешней и внутренней среды, анализа заинтересованных сторон оформлены в соответствующих приложениях стандарта организации системы менеджмента «Управление рисками и возможностями», носят рекомендательный характер и служат исходными данными для владельцев и руководителей процессов при идентификации рисков и возможностей.

Анализ факторов внешней и внутренней среды, анализ заинтересованных сторон целесообразно осуществлять не менее одного раза в год.

Для идентификации, анализа и оценки рисков и возможностей используются технологии, перечисленные в документах по стандартизации (п.3 настоящей статьи). Автор не ставит целью подробное описание применения практики использования методов на каждом этапе, но лишь предлагает рассмотреть специфику применения методов идентификации рисков и возможностей, поскольку данный этап процедуры УРВ обусловлен сложностью практической реализации в том контексте, который транслируют методы в существующих документах по стандартизации.

Например, ГОСТ Р 58771–2019 предполагает на этапе идентификации использовать метод FMEA «Анализ видов и последствий отказов». Указанный метод требует, помимо словесного описания рисков и возможностей, а также их причин и последствий, осуществлять количественную оценку параметров рисков и возможностей (вероятность возникновения, значимость последствий, способы обнаружения), оценивать предельное число рисков, вырабатывать меры воздействия на риски и др.

Еще одним примером избыточной трудоемкости при идентификации рисков и возможностей служит ГОСТ Р 51901.22–2012, который при идентификации рисков (а значит, и возможностей) предполагает заполнить типовую форму «Реестра рисков», состоящую из 38 колонок. Типовая форма реестра рисков включает необходимость количественной оценки параметров рисков (и возможностей), о которых упоминалось выше, выполнения иных функций, не свойственных для этапа идентификации.

Приведенные примеры демонстрируют необходимость оценивать даже незначительные риски и возможности, влияние которых на достижение целей процессов и систему менеджмента в целом может быть ничтожно мало. Это впоследствии влечет формирование ненужных потерь ресурсов (время, деньги, труд) для организации.

Установлено, что при стандартизации процедуры УРВ в системе менеджмента организации целесообразно вводить механизмы принятия управленческих решений на стыках основных этапов процедуры управления рисками и возможностями, базирующиеся на методах квалиметрии.

4. МЕХАНИЗМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА СТЫКАХ ЭТАПОВ ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ

На практике подходы к идентификации рисков и возможностей сводятся к количественной оценке параметров рисков и возможностей с использованием количественных измерительных шкал (интервалов или отношений).

Это делается для того, чтобы оценить, какие риски или возможности нуждаются в дальнейшем анализе, оценке и воздействии на них, а какие нет.

При этом очевидно, что методы идентификации рисков и возможностей предполагают получение экспертных оценок: управленческие решения принимаются на основании предварительных суждений компетентных специалистов.

Отсюда вопрос: возможно ли получить экспертные оценки оптимальным способом, не прибегая к относительно трудоемким процедурам количественной оценки параметров рисков и возможностей?

Практика показала, что возможно. Это обеспечивается следующим: при стандартизации процедуры УРВ *не закладывать для этапа идентификации рисков и возможностей необходимость применения количественных измерительных шкал. На этапе идентификации рисков и возможностей целесообразно использовать качественные измерительные шкалы (наименований или порядка).*

Справедливо отметить возникновение еще одного вопроса: повлияет ли на объективность получаемых экспертных оценок замена количественной измерительной шкалы на качественную измерительную шкалу при идентификации рисков и возможностей? Практика показала – *не повлияет, при условии наличия и использования механизма принятия управленческого решения на стыках этапов «идентификация рисков и возможностей» и «анализ и оценка рисков и возможностей».* Чем качественнее будет этот механизм, тем объективнее будут экспертные оценки.

На рис. 4 представлена оптимальная процедура УРВ, выраженная через формы процедурных документов, в которых должны фиксироваться результаты осуществлённой деятельности при реализации основных этапов процедуры УРВ. В модифицированной процедуре УРВ предложено два механизма принятия управленческих решений, применяемых на стыках основных этапов процедуры УРВ. А формы процедурных документов предполагают сокращение трудоемкости при оформлении результатов осуществленной деятельности в 2 раза.

Таким образом, для исключения формализма и обеспечения вовлеченности владельцев и руководителей процессов в процедуру УРВ, сокращения потерь ресурсов, включая снижение трудоемкости, предложены рекомендации для стандартизации процедуры УРВ в системе менеджмента организации, которые сводятся к следующему:

- 1) целесообразно разграничить (выделить) основные этапы процедуры УРВ и закрывать их соответствующими процедурными документами. Формы процедурных документов для фиксации результатов осуществленной деятельности при реализации основных этапов должны быть составлены по принципу разумной достаточно-



Рис. 3. Блок-схема процедуры управления рисками и возможностями

- сти: просты, информативны, без утраты объективных свидетельств;
- 2) в разрабатываемой методике оценки рисков и возможностей целесообразно использовать качественные измерительные шкалы (наименований или порядка) на этапе «идентификация рисков и возможностей», осуществлять словесное описание рисков и возможностей, их потенциальные причины и последствия; не целесообразно на этапе идентификации рисков и возможностей применять количественные измерительные шкалы, выполнять оценку параметров рисков и возможностей (вероятность возникновения, значимость последствий и др.);
 - 3) целесообразно использовать количественные измерительные шкалы (интервалов или отношений) для оценки параметров рисков и возможностей на этапах «анализ» и «оценка» рисков и возможностей;
 - 4) целесообразно выполнять приоритизацию: анализировать и оценивать только наиболее важные риски и возможности (с точки зрения влияния на результативность и эффективность управляемых процессов) из Перечня идентифицированных рисков и возможностей для одного процесса. Не менее 2 рисков и возможностей, но не более 8 рисков и возможностей, должны быть занесены в Протокол оценки рисков и возможностей и подвергнуться последующему анализу и оценке.
 - 5) целесообразно сформировать и применять уникальный механизм принятия решений на стыках этапов «оценка рисков и возможностей» и «меры в отношении рисков и возможностей». Указанный механизм принятия решений должен быть соразмерным уровню ответственности управляемых процессов, в которых оцениваются риски, а также учитывать специфику деятельности конкретной организации;
 - 6) целесообразно стандартизировать критерии оценки параметров рисков и возможностей (п. 6 настоящей статьи);
 - 7) необходимо принимать меры воздействия на риски и возможности, включая осуществление затрат ресурсов на обеспечение реализации мер в отношении рисков и возможностей (в т.ч. предупреждающих действий) только после количественной оценки параметров рисков и возможностей и определения уровня риска и возможностей (показатель УРВ). Критерии целесообразности мер в отношении рисков и возможностей должны быть стандартизированы с учётом уровня ответственности решаемых задач и специфики управляемых процессов (п. 7 настоящей статьи).

Критерии оценки значимости последствий рисков и возможностей

КРИТЕРИИ ЗНАЧИМОСТИ ПОСЛЕДСТВИЙ РИСКА/ВОЗМОЖНОСТИ	БАЛЛЫ	ОЦЕНКА ПОСЛЕДСТВИЙ
Процесс стабилен. Несущественные убытки/прибыль в рамках текущих расходов	1–2	Весьма незначительные последствия
Процесс стабилен, но могут быть незначительные отклонения от запланированных результатов и/или некоторое снижение качества конечного продукта из-за отклонений эстетических, эргономических показателей (отрицательное для риска, положительное для возможности). Средние убытки/прибыль. Низкий уровень воздействия (для риска) или незаметное (положительное для возможности) влияние на стратегию или операционную деятельность организации. Низкий уровень (отрицательное для риска) или низкое (положительное для возможности) влияние на заинтересованные стороны	3–4	Незначительные последствия
Процесс – управляемый. Убытки/прибыль, поддающиеся контролю. Умеренное воздействие (отрицательное для риска, положительное для возможности) на стратегию или операционную деятельность организации. Умеренное (отрицательное для риска, положительное для возможности) влияние на заинтересованные стороны	5–6	Умеренные последствия
Изменение основных свойств (параметров) процесса, изменение качества продукта (отрицательное для риска, положительное для возможности). Крупные убытки/прибыль в будущем. Существенное воздействие (для риска) или положительное влияние (для возможности) на стратегию или операционную деятельность компании. Существенное влияние на заинтересованные стороны (отрицательное для риска, положительное для возможности); рекламационная работа (для риска), благодарственные письма (возможности), иные отметки и упоминания организации (отрицательные для риска, положительные для возможности)	7–8	Значительные последствия (для риска); благоприятные возможности
Для риска: дестабилизация процесса. несоответствия конечного продукта не позволяют его использовать по назначению либо оказывают влияние на показатели безопасности. Катастрофические убытки. Для возможности: выход за границы процесса. Конечный продукт может превзойти ожидания потребителей и заинтересованных сторон, породить спрос. Значительная прибыль. Критическое воздействие (для риска) или весьма положительное (для возможности) влияние на стратегию или операционную деятельность организации. Критическое (отрицательное для риска) или весьма положительное (для возможности) влияние на заинтересованные стороны	9–10	Катастрофические последствия (для риска); весьма благоприятные возможности

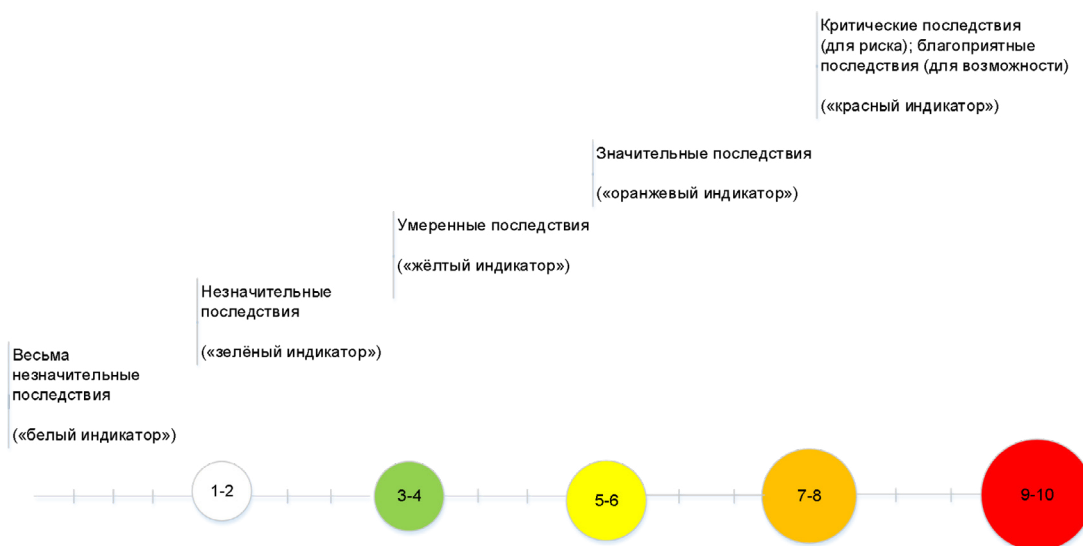


Рис. 5. Шкала оценивания параметра «значимость последствий» рисков и возможностей

5. ОЦЕНИВАНИЕ ПАРАМЕТРОВ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ПАРАМЕТРА «ЗНАЧИМОСТЬ ПОСЛЕДСТВИЙ»)

В таблице приведены критерии для оценивания параметра «значимость последствий» рисков и возможностей.

В целях наглядного представления процедуры оценки параметров рисков и возможностей, а также создания условий для последующей ее автоматизации предложено графическое отображение шкалы принятия решений при оценивании параметра «значимость последствий» рисков и возможностей (рис. 5).

Аналогичным способом стандартизированы шкала и критерии оценивания параметра «вероятность возникновения» рисков и возможностей. Это позволило создать условия для вынесения более объективных оценок параметров рисков и возможностей в условиях, когда традиционные методы принятия решений были менее информативными и объективными.

6. КРИТЕРИИ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ МЕР В ОТНОШЕНИИ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Владельцы и руководители процессов должны оценивать целесообразность разработки мер в отношении рисков и возможностей в управляемых процессах с целью исключения случаев необоснованных потерь ресурсов (временных, финансовых, трудовых). В основе принятия таких решений лежит расчет комплексного показателя «уровень рисков и возможностей» (показатель УРВ).

Показатель УРВ рассчитывается как по формуле:

$$УРВ = ВВ * ЗП, \quad (1)$$

где:

ВВ – количественное значение параметра «вероятность возникновения» риска и возможности для *i*-го процесса системы менеджмента;

ЗП – количественное значение параметра «значимость последствий» риска и возможности для *i*-го процесса системы менеджмента.

Для принятия решения о целесообразности либо нецелесообразности мер в отношении рисков и возможностей в управляемых процессах системы менеджмента целесообразно использовать механизм принятия решений на стыке этапов «оценка рисков и возможностей» и «меры в отношении рисков и возможностей» процедуры УРВ.

Механизм принятия решений с критериями целесообразности мер в отношении рисков и возможностей представлен на рис. 6.



Рис. 6. Механизм принятия решений с критериями целесообразности мер в отношении рисков и возможностей

Меры в отношении рисков и возможностей целесообразно принимать в одном из трех случаев:

- 1) если риски и возможности – большие (значение показателя УРВ превышает 35);
- 2) если хотя бы один из параметров рисков и возможностей имеет статус «значительные» и выше – для последствий, или «высокая» и выше – для вероятности возникновения (значение хотя бы одного из параметров рисков и возможностей больше или равно 8);
- 3) если такую целесообразность определил владелец процесса, в котором выполнялась оценка рисков и возможностей, или уполномоченное в организации должностное лицо, являющееся ответственным за анализ результативности принятых мер в отношении рисков и возможностей, или руководитель организации.

Во всех остальных случаях производится наблюдение за идентифицированными рисками и возможностями, меры в отношении рисков и возможностей принимать нецелесообразно.

Оценку результативности принятых мер в отношении рисков и возможностей осуществляет руководитель процесса УРВ (руководитель службы качества, службы менеджмента качества либо иное уполномоченное лицо в организации).

Применение механизма принятия управленческих решений на стыке этапов «оценка рисков и возможностей» и «меры в отношении рисков и возможностей» позволило, с одной стороны, сохранить объективность оценки, с другой стороны – сократить потери ресурсов организации (время, деньги, труд) в отношении 80% оцениваемых рисков и возможностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Установлена целесообразность стандартизации процедуры УРВ в системе менеджмента отечественных предприятий для упрощения выбора и применения методов УРВ в практической деятельности владельцев процессов/руководителей по направлениям деятельности.

Разработаны типовые требования к выбору и критериальной оценке параметров рисков и возможностей на стыках

основных этапов процедуры УРВ для снижения затрат при внедрении риск-ориентированного подхода в системах менеджмента отечественных предприятий.

Стандартизация указанных мер позволит снизить трудоемкость УРВ, сократить потери ресурсов, включая затраты времени на проведение анализа, оценки и принятия управленческих решений в 5 и более раз, усилить потенциал для достижения прорывного развития управляемых процессов.

Список использованных источников и литературы

1. Малука Л.М., Газарян Н.В. Совершенствование системы менеджмента качества по ИСО 9001:2015 // Стандарты и качество. 2019. № 6 (984). С. 87–89.
2. Овсянникова Д.Д., Волкова Т.А. Формирование риск-ориентированного подхода к проведению сертификации систем менеджмента организаций // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2021. № 2(60). С. 27–35.
3. Малука Л.М., Газарян Н.В. СМК: реализация риск-ориентированного подхода к управлению процессами // Стандарты и качество. 2020. № 2 (992). С. 104–109.
4. Макиева А.: Первая научно-практическая конференция «Стандартизация – траектория науки» // Стандарты и качество. 2024. №12 (1050). С.11–13.
5. Будкин Ю.В., Газарян Н.В. Методика квалиметрической оценки эффективности деятельности Межгосударственного совета по стандартизации, метрологии и сертификации // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2023. № 6 (75). С. 23–30.
6. Заика И.Т., Гительсон Н.И. Документирование системы менеджмента качества»: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2009. – 190 с.

PRACTICAL ASPECTS OF STANDARDIZATION OF ACTIVITIES ON MANAGING RISKS AND OPPORTUNITIES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF DOMESTIC ENTERPRISES

Gazaryan N.V., Head of the Management System Department – Head of the Personnel Certification Body, Russian Standardization Institute

Modern requirements to the competence of process owners and managers go beyond knowledge and application of technical requirements to managed processes. Even if all mandatory requirements are complied, there are a number of risks and opportunities not related to deviation from the installed requirements, which may result in consumer dissatisfaction, loss resources, including loss of operating profit and loss of reputation of the organization. The purpose of this article is to study and develop procedures to simplify the choice of risk and opportunity assessment criteria and to reduce the time of making management decisions in risk and opportunity management (URV) at an enterprise.

Process managers at all levels must be owned in risk and opportunity management technologies: be able to identify, analyze, evaluate risks and opportunities, research their potential causes, evaluate the overall level of risks and opportunities, assess the appropriateness of development and implementation of preventive actions. It is also important to provide modern managers at all levels with relatively simple and effective technologies of relationship management based on expert methods and criteria-based assessment methods.

The work substantiates methodological recommendations for the procedure of URV in the management system of an enterprise with a set of typical requirements for the selection and criteria assessment of risk parameters and opportunities at the junctions of the main stages of the urv procedure. This will allow you to simplify the selection and application of URV methods in the practical activities of process managers, to reduce losses when implementing a risk-based approach in the management system of domestic enterprises, to strengthen the potential achievement of breakthrough development of controlled processes.

Keywords: management system, risks and opportunities, parameters of risks and opportunities, decision-making mechanism, evaluation criteria, measures in relation to risks and opportunities

References

1. Maluka L.M., Gazaryan N.V. Improving the quality management system according to ISO 9001:2015. Standards and Quality, 2019. No. 6 (984), pp. 87–89.
2. Ovsyannikova D.D., Volkova T.A. Formirovanie risk-orientirovannogo podhoda k provedeniyu sertifikacii sistem menedzhmenta organizacij // Information and Economic Aspects of Standardization and Technical Regulation. 2021. № 2(60). S. 27–35.
3. Maluka L.M., Gazaryan N.V. QMS: implementation of a risk-oriented approach to process management. Standards and Quality. 2020. No. 2 (992), pp. 104–109.
4. Makieva A.: First scientific-practical conference “Standardization-trajectory of science” // Standards and quality. 2024. No. 12 (1050). Pp. 11–13.
5. Budkin Yu.V., Ghazaryan N.V. Methodology for qualimetric assessment of the effectiveness of the Interstate Council for Standardization, Metrology and Certification // Information and economic aspects of standardization and technical regulation. 2023. № 6 (75). Pp. 23–30.
6. Zaika I.T., Gitelson N.I. Documenting the quality management system: a tutorial. Moscow: KNORUS, 2009, 190 p.