

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра материаловедения, технологии
и управления качеством

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 4101 группы
направления 27.03.02 «Управление качеством»
института физики

Серединовой Валерии Алексеевны

Научный руководитель,
старший преподаватель

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Е.Н. Дубовская

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой,
д.ф.-м.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

С.Б. Вениг

инициалы, фамилия

Саратов 2024

Введение. Каждый этап становления организации и управления ее деятельностью формирует риски, которые негативно воздействуют и оказывают отрицательное влияние на формирование результата. Управлять рисками, безусловно, можно назвать трудоемким процессом, который нуждается в анализе и минимизации. В современном значении риском называют ту или иную ситуацию, имеющую неопределенный исход.

В связи с нестабильными условиями современности многие организации сталкиваются с рядом потенциальных угроз, которые возникают из-за неустойчивости внешней и внутренней среды, динамического развития технологий, изменений в структурных подразделениях. По этой причине возникает необходимость создания, разработки и внедрения системы управления рисками в организации, обеспечивающей устойчивость и конкурентоспособность.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в изучении и анализе системы управления рисками в организации, а также разработке рекомендаций по ее совершенствованию.

На основе поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления рисками и возможностями;
- проанализировать текущую систему управления рисками в организации;
- провести практическое исследование, анализируя риски, с которыми сталкивается организация;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления рисками.

Выпускная квалификационная работа занимает 44 страницы, имеет 7 рисунков и 4 таблицы.

Обзор составлен по 20 информационным источникам.

Во введение рассматривается актуальность работы, устанавливается цель и выдвигаются задачи для достижения поставленной цели.

Первый раздел представляет собой теоретические аспекты управления рисками.

Во втором разделе работы рассмотрен процесс разработки и внедрения системы управления рисками в организацию.

Третий раздел содержит практическую часть, а именно разработка рекомендаций, касающихся совершенствования системы управления рисками.

Основное содержание работы

Значения слова риск трактуется по-разному от источника к источнику, но всегда выделяется негативный подтекст. Согласно стандарту, ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015: «Риск – влияние неопределенности, которое выражается в отклонении от ожидаемого результата» [1].

Выделяют множество вариантов классификации рисков в зависимости от деятельности, в которой применим данный вид риска. Основные признаки, на которые подразделяются риски представлен ниже: область возникновения (внешние и внутренние риски); степень влияния (глобальные и локальные); продолжительность действия во времени (кратковременные и постоянные); в зависимости от степени воздействия (допустимый, критический и катастрофический) и т.д.

Для достижения результативности системы менеджмента качества организации необходимо планировать и внедрять действия, связанные с рисками и возможностями. Направление усилий на риски и возможности позволяет повышать результативность системы менеджмента качества (далее – СМК), улучшать результаты деятельности и предотвращать неблагоприятные последствия. СМК – система организационной структуры, процессов, методик, ресурсов необходимых для управления качеством [2].

В стандарте «Менеджмент риска. Принципы и руководство» ГОСТ Р ИСО 31000 – 2019 представлен перечень факторов и взаимосвязей между ними, которые необходимо учитывать при выявлении рисков и неопределенностей: материальные/нематериальные источники риска; причины и события; угрозы и возможности; ограниченность знаний и достоверности информации и т.д.

Управление риском (менеджмент риска) – это скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска.

Управлять риском в общем смысле значит, предсказывать развитие событий в будущем и принимать меры для преумножения их положительного эффекта и сокращения отрицательного воздействия [3].

Управление рисками и возможностями включает следующие действия:

- идентификация и анализ рисков и возможностей;
- оценка рисков и возможностей;
- планирование и осуществление мероприятий в отношении рисков и возможностей;
- анализ и оценку результативности.

Оценка риска – это процесс, который объединяет процессы идентификации, анализа риска, а также сравнительной оценки риска.

Идентификация рисков – это процесс нахождения элементов риска, в последствии создания из них перечня и описания каждого из элементов риска.

Проанализировав источники, было замечено, что выделяют 3 метода, с применением которых может проводится идентификация.

– Методы оценки риска на основе документальных свидетельств. Примером являются анализы контрольных листов, экспериментальных данных, а также данных и событий, произошедших в прошлом.

– Экспертные методы. Данный метод осуществляется группой экспертов, которые следуют установленному процессу идентификации риска с применением структурированного множества подсказок/вопросов.

– Индуктивные методы (метод HAZOP).

При этом выделяют еще вспомогательные методы, которые часто используются в практике для повышения точности и полноты идентификации [4].

Анализ рисков – процесс понимания природы риска и определения уровня риска.

При помощи анализа риска можно определить следующий перечень данных, а именно:

- источники данных;

- средства контроля;
- методы анализа;
- последствия реализации риска;
- вероятность наступления риска;
- оценка уровня риска.

Ученые выделяют три метода, используемые при анализе риска. Такими методами являются: качественный, количественный и смешанный. Предлагаю подробнее ознакомиться с методами анализа риска.

При выборе **качественного анализа** риска последствия, вероятность и уровень риска определяют по шкале «высокий», «средний» и «низкий». Стоит заметить, что оценка последствий и вероятности может быть объединена, а сравнительную оценку уровня риска в этом случае проводят в соответствии с качественными критериями.

При выборе **количественного анализа** оценивают практическую значимость и стоимость последствий. Далее вычисляют их вероятности и получают значение уровня риска в условных единицах, которые были приняты во время разработки области применения менеджмента риска.

При выборе **смешанного анализа** пользуются числовой шкалой оценки последствий, вероятности и их сочетания для того, чтобы определить уровень риска по соответствующей формуле. Различают несколько видов шкал: линейные, логарифмические или иные, которые могут быть построены по другим принципам.

Следующим этапом управления риском является сравнительная оценка риска. Цель этого процесса заключается в поддержке принятия решений. Сравнительная оценка риска, для того, чтобы выявить значимость риска, а также его тип, проводит определенные действия, такие как соотнесение критериев риска с его уровнем.

Стоит выделить, что информацию о риске, которую получили во время проведения анализа риска, используют в процессе сравнительной оценки риска.

Результаты сравнительной оценки риска могут быть удачно применимы, когда организация будет принимать решение, касающееся рисков в будущем. Но на принятие решения могут повлиять различные факторы, ученые выделяют этические, юридические, финансовые и другие факторы. Требованиями, относящимися к результатам сравнительной оценки, являются доведение до сведения причастных сторон; задокументированность; подтверждение на соответствующих уровнях организации.

Выделяют три группы на которые делится риск в соответствии с общим подходом: высшая, средняя и низшая. Рассмотрим их более подробно.

Высшей называют группу, в которой уровень риска является недопустимым, без особых преимуществ от принятия риска и доходов, получаемых от деятельности организации.

Средняя группа, также называемая «серая» область. Эта группа, для которой следует учитывать затраты и преимущества принятия риска, а возможности соотносить с последствиями.

Низшей называют группу, в которой уровень риска незначителен или настолько мал, что необходимость в обработке риска отсутствует.

В системе критериев ALARP низшей группе дают название низкий, насколько это возможно. Чтобы риск был отнесен к этой группе, используют следующий подход: определяют скользящую шкалу для низкого риска в средней группе, в которой соотносятся затраты и преимущества. Однако, вред, который возможно обрести от событий с высоким риском, необходимо снижать, прежде чем стоимость уменьшения вызова не превысит преимущества, которые возможно приобрести.

Принцип ALARP выделяет три широкие категории рисков: незначительный, допустимый и неприемлемый риск.

Незначительный риск имеет широкое применение в повседневной жизни. Таким примером может служить риск неисправности тормозной системы на транспорте или риск поражения человека молнией дважды.

В отношении допустимого риска часто говорят, что предпочли бы не иметь данный риск, но с учетом выгоды полученной от его принятия, признают его допустимым. Это объясняется уравниванием масштаба риска со стоимостью материальных потерь/неудобств.

Неприемлемый риск имеет настолько высокий уровень риска, что организации его отвергают. Возможные выгоды в данной ситуации настолько малы, что зачастую даже не учитываются.

Можно сделать вывод, что данный принцип оказывает поддержку в принятии решения об принятии годных уровней вызова для опасных ситуаций

Оценка риска представляет собой совокупность процедур идентификации вызовов, причин их возникновения, анализа возможностей и последствий проявления действий риска. Различают, как правило, качественную и количественную оценки риска.

По результатам первичной оценки рисков может быть подготовлена и представлена **карта рисков**, как правило, если проводится процесс картографирования рисков, то это сигнализирует о детальной количественной оценке. Наиболее простым методом оценки рисков с учетом вероятности его воздействия является метод **контент-анализа**. Данный метод применим для определения вероятности возникновения вызова и ущерба, который появляется при его воздействии. Так же выделяют **метод экспертных оценок**, принцип которого заключается в совмещении оценок, решений и высказываний экспертов о возможности появления вызова.

Построение эффективной СМК является осознанной необходимостью организации, поскольку без правил управления, основанных на требованиях стандарта ISO 9001:2015, невозможно обеспечить конкурентоспособность организации, как в России, так и за её границами, повысить финансовую устойчивость организации, а также, что не менее важно, развить качество корпоративной культуры, без чего невозможно совершенствование системного управления [5].

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015, содержащий требования к системам менеджмента качества, подталкивает организации к применению *процессного подхода*, который включает цикл «Планируй – Делай – Проверьй – Действуй» (*PDCA*), и *риск-ориентированное мышление*.

Под **процессным подходом** понимают систематическое определение и менеджмент процессов и их взаимодействия для достижения намеченных результатов. **Риск-ориентированным мышлением** называют действия, направленные на предотвращение нежелательных результатов и на использование возможностей.

Риск-ориентированное мышление необходимо для достижения результативности системы менеджмента качества. Концепция риск-ориентированного мышления включает, например, выполнение предупреждающих действий, направленных на исключение потенциальных несоответствий, анализ любых несоответствий, которые возникают, и принятие мер по предотвращению их повторения, соответствующих последствиям несоответствия [6].

Разработка системы управления рисками – это создание совокупных инструментов, с помощью которых можно эффективно и своевременно устранять любые возможные риски, минимизировать потери и формировать алгоритмы действий организации во всевозможных нестандартных ситуациях и обстоятельствах.

Разработка системы управления рисками – это создание совокупных инструментов, с помощью которых можно эффективно и своевременно устранять любые возможные риски, минимизировать потери и формировать алгоритмы действий организации во всевозможных нестандартных ситуациях и обстоятельствах.

Правильность владения рисками зависит от изучения основных инструментов, а именно: уклонение от риска, принятие риска на себя, передача риска партнерам по отдельным операциям путем заключения контрактов, объединение риска, страхование риска. **При разработке системы управления**

рисками рекомендуется использовать проверенные методики управления рисками и международный стандарт ISO 31000 – «Управление рисками. Руководство», который обеспечивает общий подход к управлению рисками.

Для проведения практического исследования была проанализирована текущая система управления рисками в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского» (далее – СГУ или университет). Данная система управления рисками выполнена в виде методической инструкции, состоящую из 6 разделов и Приложений А, Б.

После проведения анализа текущей системы управления рисками в СГУ можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию системы: обучать сотрудников управлению рисками, проводить анализ применимости методов оценки рисков в СМК вуза и оценку рисков.

Программа может использоваться для подготовки сотрудников служб качества и других структурных подразделений для успешного обучения следует разработать программу повышения квалификации в функционально-понятной форме. А именно проводить очно с применением дистанционных образовательных технологий. Разработанная программа состоит из четырех модулей и девяти тем. Промежуточная аттестация может проходить в форме тестирования и практических заданий, а итоговая в форме зачета. После изучения модулей 1-3, обучающийся проходит тестирование.

Следует подчеркнуть, что обучение сотрудников управлению рисками можно назвать ключевым элементом для успешного внедрения и совершенствования системы управления рисками в организации. Вот как это работает: повышает осведомленность о рисках; развивает навыки управления рисками; создает культуру управления рисками; постоянно совершенствует систему управления рисками; повышает эффективность системы управления рисками.

В ходе разработки программы был создан тест для прохождения во время промежуточной аттестации. Максимальное количество баллов за выполненное тестовое задание составляет 10 баллов. Задание засчитывается, если оно выполнено на 6 и более баллов.

Подытожив выше сказанное, можно сделать вывод, что обучение сотрудников усиливает систему управления рисками, делая ее более эффективной и адаптивной, а также способствует интеграции управления рисками в культуру организации, повышая ее устойчивость к рискам и конкурентоспособность [7].

Следующей рекомендацией по совершенствованию системы управления рисками является анализ применимости методов оценки рисков. Методы для оценки рисков были взяты из стандарта ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010 – 2011, который содержит 31 метод, для анализа было выбрано 10 методов. Во время проведения анализа, применимость методов оценки рисков в вузе и по уровням управления оценивалась с использованием следующих критериев:

- сложность использования;
- требуемые ресурсы и возможности (кадровые, финансовые, временные и др.);
- степень неопределенности полученных результатов.

Данное распределение можно назвать условным, поскольку определяется компетентностью работников, которые проводят оценку рисков или участвуют в ней. Так же в таблице для удобства специалистов были представлены преимущества и недостатки каждого из рассмотренного метода.

К уровням управления в вузе можно отнести: уровень вуза в целом, уровень факультета/института, уровень кафедры и других структурных подразделений.

Заключительной рекомендацией по совершенствованию системы управления рисками является проведение оценки рисков СГУ. В ходе практической работы была проведена предварительная идентификация рисков СГУ из программы «Приоритет 2030», перечень которых представлен в таблице

3. Методика оценки рисков предполагает присвоение каждому риску определенных рангов по вероятности его возникновения и существенности его последствий (от 1 до 5; где 1 – минимальное значение, а 5 – максимальное значение).

Для оценки рисков был разработан контрольный лист, который предоставлялся участникам опроса (экспертам). В роли экспертов были выбраны 20 сотрудников структурных подразделений СГУ. Участникам было необходимо заполнить пустые ячейки, в которых предлагалось оценить вероятность возникновения и существенность последствий по каждому риску.

После получения данных от экспертов была проведена обработка результатов анкетирования. Оценки экспертов по каждому риску использовались для расчета средних арифметических значений вероятности возникновения и существенности последствий. Необходимые расчёты осуществлялись в программе Excel.

Полученные данные были визуализированы в виде карты рисков. Ранжирование показало, что самый высокий уровень экспертами присвоен риску 2 «Стремление многих талантливых абитуриентов учиться в столичных вузах» и соответствует 14 условным единицам. Также высокий уровень имеют риски 6 и 5 касающиеся научной деятельности. Средний уровень присвоен рискам № 1, 12, 10, 11, 3, 9, 13, и низкий уровень – рискам № 4, 8, 7.

Полученные результаты оценки рисков СГУ, рекомендуется использовать при планировании деятельности на уровне университета и соответствующих структурных подразделений. Данная оценка показала на какие риски стоит обратить наибольшее внимание и в какой области разрабатывать корректирующие мероприятия.

Заключение. В ходе выполнения практики были получены следующие результаты.

1. Проведен анализ текущей системы управления рисками в СГУ.
2. Разработана программа обучения управлению рисками

3. Проведен анализ применимости методов оценки рисков в системе менеджмента качества вуза.

4. Проведена оценка рисков СГУ.

В ходе выполнения практики были получены следующие результаты

Полученные результаты могут найти практическое применение. Разработанная программа обучения может быть успешно применена в университете и использоваться для подготовки специалистов служб качества. Во время проведения анализа, была определена применимость методов оценки рисков в вузе по уровням управления, а также перечислены преимущества и недостатки.

Список использованных источников

1 ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М. : Стандартинформ, 2015. – 53 с.

2 Баранова, А. О. что такое система менеджмента качества? / А. О. Баранова, Т. З. Юлдашев // Вестник магистратуры. – 2018. – № 4-2(79). – С. 22-23.

3 Балдин, К. В. Управление рисками : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономики и управления / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – М. : Юнити-Дана, 2017. – 511 с.

4 Дебердиева, Н. П. Идентификация рисков промышленных предприятий в концепции риск-менеджмента / Н. П. Дебердиева, А. В. Воронин // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т.10, № 5. – С. 1425-1438.

5 Малука, Л. М. Совершенствование СМК по ИСО 9001-2015 / Л. М. Малука, Н. В.Газарян // Стандарты и качество. – 2019. – № 6. – С. 87-89.

6 Каранина, Е. В. Управление рисками : учебник / Е. В. Каранина. – М. : Директ – Медиа, 2020. – 256 с.

7 Никаноров, П. А. Управление рисками в менеджменте качества : учебник / П. А. Никаноров. – СПб. : Изд-во Университета при МПА ЕврАзЭС, 2019. – 188 с.