

УДК 331

ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ДЕЙСТВИЯ В ОТНОШЕНИИ КЛЮЧЕВЫХ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

¹Гельманова З.С., ²Lisiecka K.¹Карагандинский государственный индустриальный университет, Темиртау,

e-mail: zoyakgiu@mail.ru;

²Университет экономики в Катовице, Катовице

В статье рассматриваются действия в отношении рисков и возможностей, позволяющие идентифицировать проблемы, которые связаны с рисками. Идентификация риска происходит на этапе анализа контекста организации. Разработан алгоритм действий в отношении значимых рисков и возможностей, имея в виду под «действием», как непосредственный алгоритм и комплекс мер по рассмотрению рисков и возможностей, так и мероприятия (организационные, технические, комплексные), предпринимаемые в отношении рисков и возможностей с целью достижения желаемого результата или наступления желательного события на примере АО «АрселорМиттал Темиртау».

Ключевые слова: риски, риск-ориентированное мышление, действия, идентификация, алгоритм

IDENTIFICATION AND ACTION IN RESPECT OF KEY RISKS OF OPERATIONS

¹Gelmanova Z.S., ²Lisiecka K.¹Karaganda State Industrial, Temirtau, e-mail: zoyakgiu@mail.ru;²University of Economics in Katowice, Katowice

The problems that are associated with risks. Risk identification takes place at the stage of analyzing the context of organization. A sequence of actions in relation to the risks and opportunities, referring to a «action» as a direct algorithm and a set of measures to address the risks and opportunities, and activities (organizational, technical, complex), taken in relation to the risks and opportunities in order to achieve the desired results or the occurrence of the desired event on the example of JSC «ArcelorMittal Temirtau». Examples of filling events accounting registry.

Keywords: risk, risk-oriented thinking, actions, identification, algorithm

Риск-менеджмент буквально вплетен в новый ИСО 9001:2015, так как в пункте 03 стандарта говорится, что менеджмент процессов и системы в целом может быть построен на основе методологии РДСА – «Планируй – Делай – Проверь – Действуй» совместно с упором на «риск-ориентированное мышление», позволяющее предотвратить получение непланируемых результатов. В разделе 4.4 требуется определить процессы, а также риски и действия реагирования на них, в 5.1.2 риски влияния на соответствие продукции и услуг при ориентации на потребителя. С риск – менеджментом придется столкнуться в подпунктах 9.3 – анализ со стороны руководства. Наконец, есть специальный подраздел – 6.1. «Действия в отношении рисков и возможностей». Риск-менеджмент является частью стратегического менеджмента организации и тесно переплетается с понятием контекста организации, то есть бизнес – среды, сочетания внутренних и внешних факторов и условий, которые влияют на организацию и ее устойчивость [3].

Риск, с точки зрения стандарта ИСО 9000:2015, – влияние неопределенности на ожидаемый результат. Неопределенность – это состояние отсутствия информации, относящейся к событию или к вероят-

ности возникновения этого события. Тем самым, мы понимаем, что риски в организации напрямую перекликаются с контекстом. Иными словами, в новой версии стандарта риск-ориентированный подход требует, чтобы организация четко понимала среду, в которой она существует, и, исходя из нее устанавливали риски [3,4].

Организация должна определять критерии, которые необходимо использовать для оценки значимости риска. Критерии риска могут включать сопутствующие стоимость и выгоды, законодательные и обязательные требования, социально-экономические и экологические аспекты, озабоченность причастных сторон, приоритеты и другие затраты на оценку [1].

Назначение анализа риска заключается в получении входных данных для оценивания риска и принятия решений относительно обработки риска. Информация может включать в себя исторические данные, параметры процессов, результаты теоретического анализа, информированное мнение специалистов и касаться причастных сторон.

При некоторых обстоятельствах оценивание риска приводит к решению о проведении дополнительного анализа. Оценивание риска также может привести к решению не обрабатывать риск каким-либо образом, за исклю-

чением применения средств управления. На это решение влияет отношение организации к риску и установленные критерии риска. Некоторые критерии могут устанавливаться на основе законодательных и обязательных требований, а также других требований, которые взяла на себя организация.

Оценка риска – это общий процесс идентификации, анализа и оценивания риска. Организация должна идентифицировать источники риска и связанные с ними аспекты, области воздействия, события и их причины, а также их потенциальные последствия.

Для идентификации рисков используется комбинация различных методик и инструментов, например таких как, идентификация рисков на основе поставленных целей и задач, отраслевых и международных сравнений, семинаров и обсуждений, интервьюирования, базы данных произошедших событий и убытков (аварии, внеплановые простои, брак, дефекты и поломки и т.д.).

При идентификации событий необходимо рассматривать различные внутренние и внешние факторы, которые могут вызывать риски и возможности, в масштабах всего предприятия.

События с позитивным влиянием представляют собой возможности, которые учитываются в процессе разработки стратегии развития предприятия и постановки целей. События с негативным влиянием представляют собой риски, которые служат базой для выделения ключевых рисков и выбора способов реагирования на них. Идентифицированные как риски потенциальные негативные события подвергаются оценке.

Для оценки рисков используется матрица рисков (рис. 1). Риски оцениваются с точки зрения вероятности их наступления и степени финансового/нефинансового влияния (размера риска). Матрица рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются критическими и требуют разработки мероприятий по их управлению. Матрица рисков разбита на несколько областей, выделенных разным цветом: красная зона – риски, которые являются критическими для подразделения (предприятия) либо в связи с высокой вероятностью наступления, либо в связи с серьезным потенциалом ущерба, который может повлиять на финансовую жизнеспособность; желтая зона – риски, которые являются обратимыми и без принятия мер могут перейти в красную зону; зеленая зона – риски, которые являются допустимыми рисками и не оказывают значительного влияния на финансовую жизнеспособность. В черно-белой печати красная, желтая и зе-

лёные зоны выглядят как темная (черная), светло-серая и темно-серая области соответственно.

Приоритетность рисков устанавливается в соответствии с позицией каждого из рисков на матрице рисков в зависимости от финансово/нефинансового влияния и вероятности осуществления: 1 группа – катастрофические риски – красная зона матрицы рисков – риски, имеющие наиболее высокий приоритет; 2 группа – средние риски – желтая зона матрицы рисков – вторые по приоритетности риски; 3 группа – низкие риски – зеленая зона матрицы рисков – риски в пределах удерживающей способности компании – мониторинг и контроль.

Анализ риска включает рассмотрение причин и источников риска, их последствий и вероятности того, что эти последствия могут произойти, оценку риска, его значимости и методы снижения риска или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий.

Назначение анализа риска заключается в получении входных данных для оценивания риска и принятия решений относительно обработки риска. Информация может включать в себя исторические данные, параметры процессов, результаты теоретического анализа, информированное мнение специалистов и касаться причастных сторон. Анализ риска может осуществляться с различной степенью детальности, в зависимости от риска, цели анализа и информации и имеющихся ресурсов. Анализ может быть качественным, полуколичественным или количественным, либо их комбинацией в зависимости от потребностей организации и других возможных обстоятельств. Качественный анализ риска заключается в определении (идентификации) факторов риска, этапов, процессов и работ, при выполнении которых риск возникает, т.е. в установлении потенциальных областей риска, а после этого в определении всех возможных рисков [1].

Оценивание риска – процесс сравнения количественно оцененного риска с данными критериями риска для определения значимости риска. На основании этого сравнения определяется необходимость и установление приоритета обработки риска. Решения должны быть приняты в соответствии с законодательными, обязательными и другими требованиями.

При некоторых обстоятельствах оценивание риска приводит к решению о проведении дополнительного анализа. Оценивание риска также может привести к решению не обрабатывать риск каким-либо образом, за исключением применения средств управления. На это решение влияет отношение организации к риску и установленные критерии риска.

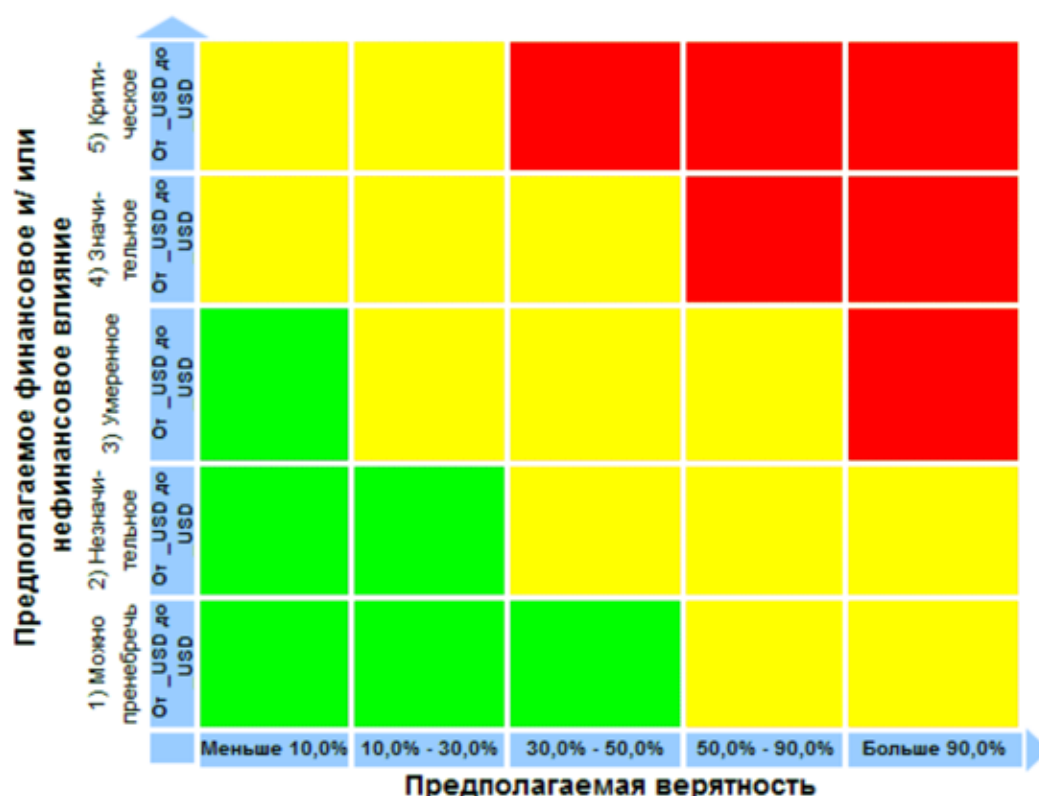


Рис. 1. Матрица рисков

Обработка риска включает выбор одного или нескольких вариантов изменения рисков и применение этих вариантов. Варианты могут включать: а) предотвращение риска посредством принятия решения не начинать или не продолжать деятельность, в результате которой возникает риск; б) устранение источника риска; в) изменение вероятности; г) изменение последствий; д) разделение риска с другой стороной или сторонами (включая страхование и финансирование риска); е) принятие риска на основании обоснованного решения.

Выбор наиболее подходящего варианта обработки риска включает сопоставление затрат и усилий по реализации с извлекаемыми преимуществами с учетом законодательных, обязательных и других требований, таких как социальная ответственность, охрана здоровья персонала и защита окружающей среды.

В рамках планирования СМК АО «АрселорМиттал Темиртау» с учетом внешних и внутренних факторов, требований заинтересованных сторон и области применения СМК по каждому процессу определяются основные риски и возможности, подлежащие рассмотрению.

Рассмотрение рисков и возможностей производится для: обеспечения уверенности в том, что система менеджмента качества может достигать своих намеченных результатов; увеличения желательного влияния рисков; предотвращения или уменьшения их нежелательного влияния; достижения улучшения.

Действия по рассмотрению рисков на АО «АрселорМиттал Темиртау» предусматривают: сбор статистики по связанным с рисками событиям и оценку их влияния на СМК, процессы и их результат; отнесение событий к недопустимым рискам или выявление дополнительных возможностей; определение основных производственных рисков по структурным подразделениям; принятие действий в отношении рисков и возможностей с целью достижения улучшения или ожидаемого результата; оценку результативности предпринятых в отношении рисков и возможностей действий; актуализацию рисков и возможностей, определенных в ходе планирования.

Способы реагирования на риски могут включать: избежание риска; допущение риска с тем, чтобы отследить возможности; устранение источника риска; изменение ве-

роятности или последствий; разделение риска или сдерживание риска путем принятия решения, основанного на информации.

Под «действием» подразумевается как непосредственный алгоритм и комплекс мер по рассмотрению рисков и возможностей, так и мероприятия (организационные, технические, комплексные), предпринимаемые в отношении рисков и возможностей с целью достижения желаемого результата или наступления желательного события. Алгоритм действий в отношении рисков и возможностей приведен на рис. 2.

При составлении Реестра значимых производственных рисков структурного подразделения учитываются отнесенные к недопустимым рискам события, произошедшие в течение последних трех лет. При этом отдельные риски могут быть объединены (сгруппированы) или изложены в измененной редакции с целью наиболее объективной и точной оценки их влияния на СМК и процессы. Риск может быть исключен из Реестра значимых производственных рисков структурного подразделения, если связанные с этим риском события не про-

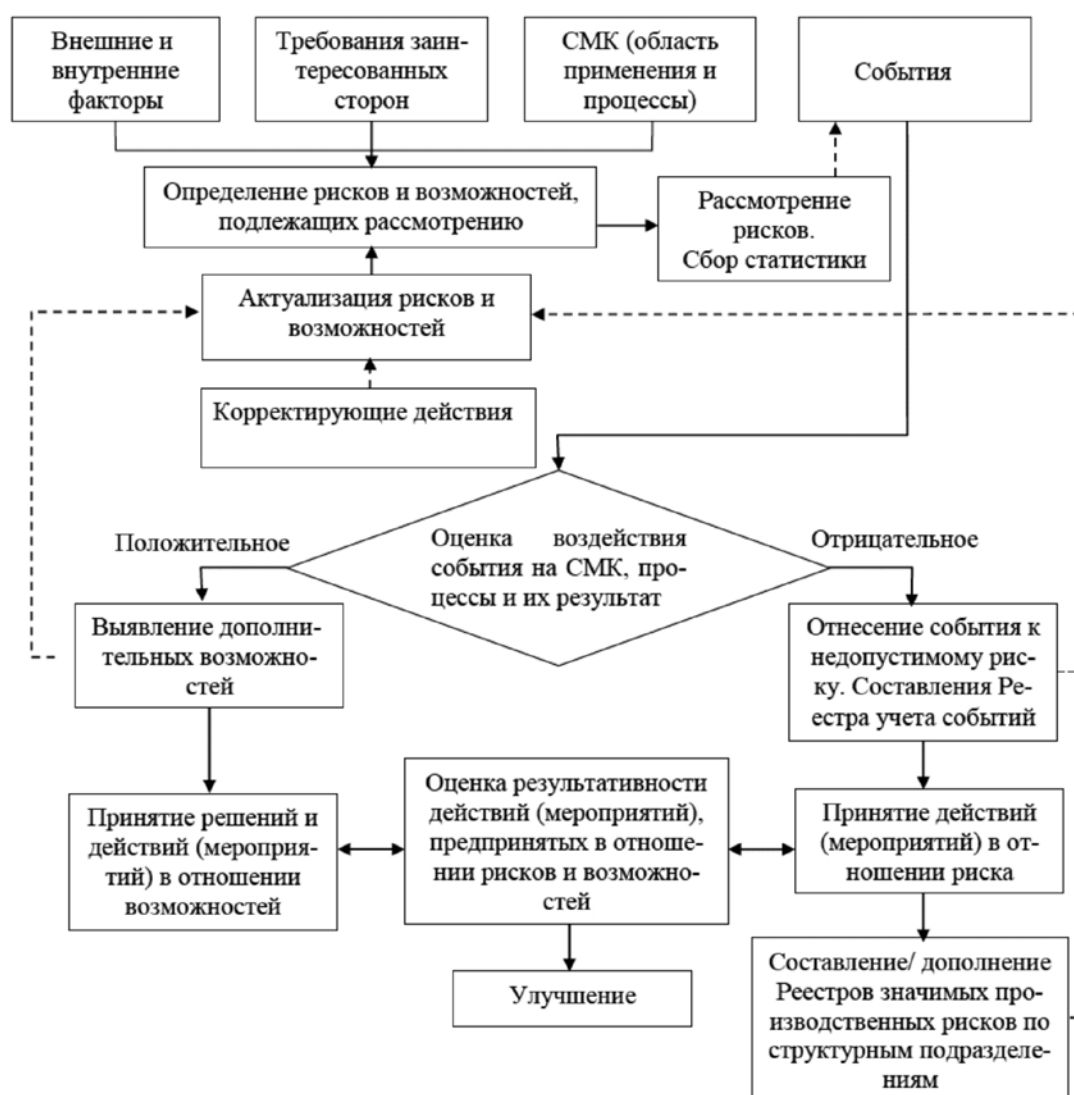


Рис. 2. Алгоритм действий в отношении значимых рисков и возможностей

являлись в течение последних трех лет или в результате предпринятых в отношении риска действий было изменено его влияние на положительное.

События, не влекущие за собой нежелательных последствий, должны анализироваться руководителями структурных подразделений на предмет создания дополнительных возможностей. Возможности могут возникнуть в ситуации, благоприятной для достижения запланированного результата, например, как совокупность обстоятельств, позволяющих предприятию привлекать новых потребителей, разрабатывать новую продукцию и услуги, сокращать производственные расходы, повышать производительность труда и др.

Принятию действий в отношении рисков и возможностей предшествует анализ факторов (производственных, организационных, человеческих и т.п.), способных по своей природе и степени влияния на процессы стать наиболее вероятными причинами потенциально нежелательных ситуаций (в том числе несоответствий) или достичь ожидаемого результата.

Источниками информации для анализа могут являться: информация от потребителей (в т.ч. жалобы, отзывы, результаты анкетирования); записи о выявленных несоответствиях и их причинах; результаты мониторинга и измерений продукции и процессов; результаты самоконтроля; результаты входного контроля оборудования, сырья и материалов; результаты контроля и мониторинга состояния оборудования (включая технические и программные средства), зданий и сооружений, инженерных сетей и коммуникаций, транспортных ресурсов, информационных систем; отчёты о внутренних и внешних аудитах; входные и выходные данные анализа со стороны руководства; результаты анализа результативности предпринятых корректирующих действий; документы СМК (СЭМ, СМПБиЗ), регламентирующие взаимодействия (между подразделениями, персоналом) и процессы (в т.ч. процессы материального производства); классификаторы дефектов продукции; диаграммы причинно-следственной связи, разрабатываемые инженерными службами по отдельным процессам (схемы Исикавы), и другие результаты статистической обработки данных и компьютерного моделирования; результаты опытно-промышленных испытаний и других научных изысканий; другая документированная информация по процессам и их результатам [5].

По результатам анализа информации принимается решение о проведении в отношении рисков и возможностей необходимых действий.

Действия в отношении рисков и возможностей могут предусматривать: принятие новых практик; использование новых технологий; совершенствование методов контроля продукции и процессов; внесение изменений в действующую технологическую документацию и документацию СМК (СЭМ, СМПБиЗ); модернизацию и реконструкцию оборудования, средств контроля и измерений; вовлечение в производство новых видов сырья, материалов и инструментов; проведение проектно-конструкторских работ, опытно-промышленных испытаний, научных изысканий, реализацию проектов по постоянному улучшению продукции и процессов; внедрение в производство объектов интеллектуальной собственности (изобретений и рационализаторских предложений); повышение квалификации технологического и ремонтного персонала, производственной и технологической дисциплины; совершенствование организационной структуры; повышение ответственности и материальной заинтересованности персонала за качество своего труда.

Критериями оценки результативности действий, предпринятых в отношении рисков и возможностей, являются: обеспечение реализации Политики и целей в области качества АО «АрселорМиттал Темиртау»; достижения желаемого результата или наступления желательного события; отсутствие несоответствий по связанному с риском (в отношении которого предпринимались действия) процессу СМК.

Исследования показывают, что анализируя, данные в реестре опасностей и рисков, очевиден тот факт, что после планомерного внедрения процессов управления рисками в деятельность предприятия, показатели степени риска значительно снижаются. Такие результаты могут минимизировать число травм и жертв на производственных площадках и цехах.

Список литературы

1. Акимов В.Л., Новиков В.Д., Радаев Н.Н. – Природные и техногенные чрезвычайные ситуации: опасности, угрозы, риски. – М.: Деловой экспресс, 2001.
2. Андросенко Н.В. Особенности построения и оценки интегрированных систем менеджмента с учетом бизнес-рисков // Стандарты и качество. – 2009. – № 12. – С. 72–79.
3. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2015. – 63 с.
4. Дворкин Л.С. Оценка рисков доступный инструмент // Стандарты и качество. – 2009. – № 7. – С. 80.
5. Зубков Ю.П., Новиков В.А. Системы экологического менеджмента как часть интегрированных систем менеджмента Альфа-Пресс. – 2010.
6. Качалов В.А. Аудит систем менеджмента на соответствие требованиям ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001: Практикум. В 2-х т. – М.: Издат., 2012. – 640 с.