Департамент социального развития
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Бюджетное учреждение
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Ресурсный центр развития социального обслуживания»

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Управление рисками в системах менеджмента качества организаций социального обслуживания



УДК 364:650(075.8)
ББК 65.272
У 67

Под общей редакцией:

И.И. Тимергазина, директора бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания»

Авторы-составители:

Е.А. Пипко, начальник отдела сопровождения поставщиков социальных услуг бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания»;

Р.М. Мухамедтинова, методист отдела сопровождения поставщиков социальных услуг бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания»;

Е.В. Овчинникова, методист отдела сопровождения поставщиков социальных услуг бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания»;

М.З. Шихсеидова, методист отдела сопровождения поставщиков социальных услуг бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания»

У 67 В пособии отражены требования к системам менеджмента качества организаций в части управления рисками, представлен понятийный аппарат и составляющие процесса менеджмента риска, которые подлежат внедрению в систему менеджмента качества, описаны алгоритм оценки риска и виды рисков организаций.

Данное издание предназначено для руководителей организаций, а также для ознакомления сотрудников, вовлеченных в процесс управления рисками в организации.

ББК 65.272

© Бюджетное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания», 2026

Оглавление

Список сокращений 4

Предисловие 5

Введение 6

Глава 1. Управление рисками в стандартах ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» и ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования» 7

Глава 2. Интеграция менеджмента риска в системы менеджмента качества организаций 15

Глава 3. Алгоритм управления рисками в системах менеджмента качества организаций социального обслуживания 26

Глава 4. Рекомендации к документированной информации по управлению рисками в системах менеджмента качества организаций социального обслуживания 38

Заключение 42

Список использованных источников 43

Список сокращений

ГОСТ Р ИСО 9000–2015 – Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».

ГОСТ Р ИСО 9001–2015 – Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования».

ГОСТ Р ИСО 31073-2024 – Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 31073-2024 «Менеджмент риска. Термины и определения».

ГОСТ Р ИСО 31000–2019 – Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».

Предисловие

Системы менеджмента качества внедряются в организациях социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры с 2009 года. Их соответствие требованиям стандарта, регламентирующего деятельность организаций в области управления качеством, подтверждается в ходе процедур добровольной сертификации на протяжении многих лет. За прошедший период произошли изменения в требованиях к системам менеджмента качества: современные стандарты предписывают организациям интегрировать в сложившиеся системы управления принципы риск-менеджмента. Если прежде внимание к рискам выражалось опосредованно – путем установления требований к планированию, анализу, улучшению и предупреждающим действиям, – то в настоящее время от организации требуется применение риск-ориентированного мышления.

В управлении организацией всегда в той или иной степени учитывались существующие риски, и каждая организация имеет в этом отношении свой собственный уникальный опыт. Однако современные условия функционирования организации и требования к системам менеджмента качества выводят управление рисками на новый уровень. Необходимо признать, что факторы риска присутствуют в деятельности каждой организации, и своевременное выявление и анализ рисков, принятие соответствующего решения о способе управления тем или иным риском способны уберечь организацию от опасностей различного рода.

Цель данного пособия – понятным и доступным языком изложить требования ГОСТ Р ИСО 9001–2015 к управлению рисками, дать разъяснения по поводу их адекватного исполнения в учреждениях социального обслуживания, рассмотреть последовательность интеграции менеджмента риска в системы менеджмента качества учреждений социального обслуживания, предложить примерные формы документов.

Выявление рисков и деятельность по результатам их оценки касается каждого работника организации, в связи с этим издание может быть полезным не только для руководящего состава, но также для ознакомления рядовых сотрудников.

Введение

Система менеджмента качества – часть общего менеджмента организации, нацеленная на планирование и реализацию деятельности, обеспечивающей удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон в области качества. Менеджмент риска, представляющий собой скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска, – разновидность менеджмента, применяемого в деятельности организаций, который, как и система менеджмента качества, может быть встроен в общую систему управления.

Требования к системам менеджмента качества, установленные в ГОСТ Р ИСО 9001–2015, не предписывают организации необходимость применять менеджмент риска в полном его объеме, как он представлен в ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Для того чтобы система менеджмента качества была способна исполнять свое предназначение, организация в своей деятельности должна применять концепцию риск-ориентированного мышления.

ГОСТ Р ИСО 9001–2015 обращает внимание на то, что не все процессы системы менеджмента качества обладают одинаковым уровнем риска в отношении способности организации достигать своих целей, в связи с этим управление рисками в отдельно взятой организации может отличаться от других настолько же, насколько отличается ее система менеджмента качества.

Глава 1. Управление рисками в стандартах ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» и ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования»

Предназначение системы менеджмента качества, согласно ГОСТ Р ИСО 9001–2015, заключается в способности организации:

– стабильно предоставлять продукцию и услуги, которые удовлетворяют требованиям потребителей и соответствуют законодательным и нормативно-правовым требованиям;

– создавать возможности для повышения удовлетворенности потребителей;

– учитывать в своей деятельности риски и возможности, связанные со средой и целями организации.

В толковых словарях русского языка встречаются следующие значения слова «риск»: возможная опасность; действие наудачу в надежде на счастливый случай[1]; возможный убыток или неудача в каком-либо деле; опасность, от которой производится страхование имущества[2]; возможность наступления события с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий[3].

Со значением слова «риск» сопряжены такие понятия, как «возможность», «опасность», «ущерб», «событие».

ГОСТ Р ИСО 9000–2015 дает следующее определение: «**Риск** – влияние неопределенности, которое выражается в отклонении от ожидаемого результата». Неопределенность – состояние, связанное с недостатком информации, понимания или знания о событии, его последствиях или вероятности.

Понятие «риск» в контексте менеджмента качества рассматривается как возможное событие или стечение обстоятельств в будущем, которое, в случае своей реализации, может оказать существенное влияние на достижение организацией долгосрочных и краткосрочных целей. Данное событие может называться «рисковым событием», и происходит оно в так называемой «ситуации риска». Ситуация риска возникает тогда, когда имеется недостаток информации о развитии того или иного события, при этом чем больше недостаток информации, тем выше неопределенность и тем выше риск. В то же время состояние полной определенности (исход события известен)

[1]Толковый словарь русского языка: в 4 т. / Сост. В.В. Виноградов, Г.О. Винокур, Б.А. Ларин и др.; Под ред. Д.Н. Ушакова. – М.: Русские словари, 1994. – Т. 3;
[2]Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. – М.: Русский язык, 2001;
[3] Большой экономический словарь. – URL: http://big_economic_dictionary.academic.ru;

или полной неопределенности (исход события неизвестен) не относится к состоянию риска. В первом случае это уже не риск, а его реализация, во втором случае риски еще не могут быть определены (рис. 1).

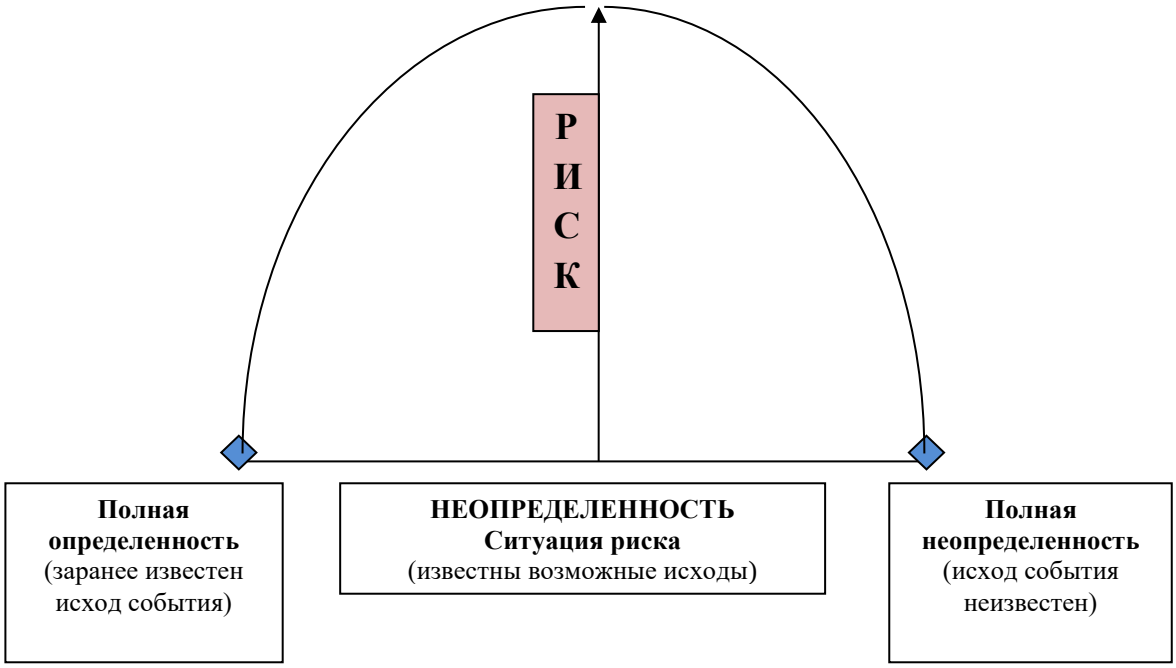


Рисунок 1 – Риск и неопределенность

Реализации риска способствуют так называемые факторы риска, или определенное состояние внешней и/или внутренней среды, которое способствует наступлению рискового события. В том случае, если риск реализуется, проявляются следствия (или последствия) риска, которые заключаются в отклонении от установленных показателей и целей организации в результате наступления рискового события. При этом факторы риска находятся в настоящем, а сам риск и его следствия – в будущем (рис. 2).

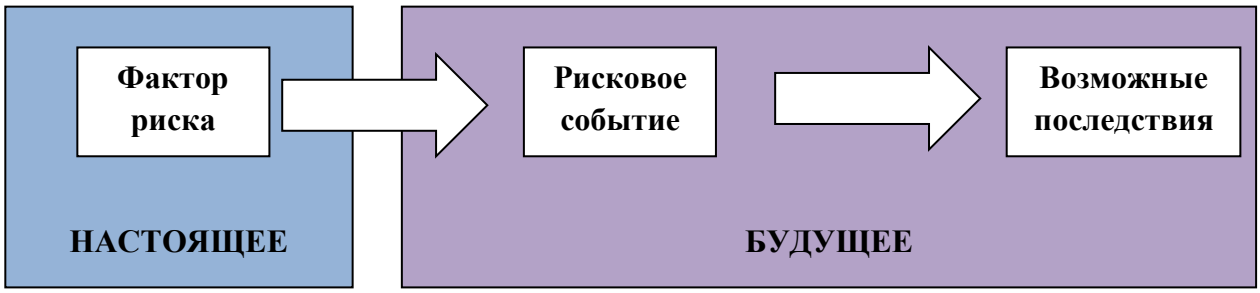


Рисунок 2 – Структура и местоположение риска во времени

Управлять риском – значит прогнозировать развитие событий в будущем и принимать меры для усиления их положительного эффекта и уменьшения отрицательного – в настоящем и будущем.

В ГОСТ Р ИСО 9000–2015 и ГОСТ Р ИСО 9001–2015 наряду с понятием «риск» используется понятие «возможности»: от системы менеджмента качества требуется определять и оценивать риски и возможности, связанные со средой и целями организации. Возможность – это комплекс обстоятельств, которые делают что-либо возможным. Использование или неиспользование возможности ведет к различным уровням риска. Способность организации учитывать возможности при планировании результатов рассматривается как одно из преимуществ применения системы менеджмента качества.

Отклонение от установленной цели, от запланированного результата может быть и отрицательным, и положительным – так следует из положений ГОСТ Р ИСО 9000–2015 о риске. Однако в практике управления рисками систем менеджмента качества организаций чаще всего рассматриваются риски, ведущие к отрицательным результатам; и на этапе разработки и внедрения управления рисками в системы менеджмента качества организаций социального обслуживания это также допускается.

Для того чтобы система менеджмента качества была способна исполнять свое предназначение, организация должна применять в своей деятельности концепцию риск-ориентированного мышления[4]. Применение риск-ориентированного мышления «позволяет организации определять факторы, которые могут привести к отклонению от запланированных результатов процессов и системы менеджмента качества организации, а также использовать предупреждающие средства управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей»[5].

Риск-ориентированное мышление в ГОСТ Р ИСО 9000–2015 понимается как составляющая одного из основных принципов менеджмента качества – процессного подхода, который предписывает «осознавать деятельность как взаимосвязанные процессы, функционирующие как согласованная деятельность», и соответствующим образом управлять ими.

Концепция риск-ориентированного мышления в ГОСТ Р ИСО 9000–2015 прослеживается:

– в понимании заинтересованных сторон: «Частью процесса понимания среды организации является идентификация ее заинтересованных сторон. Соответствующими заинтересованными сторонами являются те, которые представляют значительный риск для устойчивости организации, если их потребности и ожидания не выполняются. Организации определяют, какие результаты необходимо получить для этих соответствующих

[4]ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования». – М: Стандартинформ, 2015;
[5]ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». – М.: Стандартинформ, 2015

заинтересованных сторон, чтобы снизить такой риск» (2.2.4. Заинтересованные стороны);

– в понимании поддержки высшего руководства системы менеджмента качества: поддержка высшего руководства системы менеджмента качества и взаимодействие работников позволяют, в том числе, «определять и оценивать риски и возможности; предпринимать соответствующие действия» (2.2.5. Поддержка);

– в понимании процессного подхода, который включает «осуществление менеджмента рисков, которые могут оказать влияние на выходы процессов и общие выходы системы менеджмента качества» (2.3.4. Процессный подход);

– в понимании улучшения, которое предполагает, в частности, «повышение способности предугадывать и реагировать на внутренние и внешние риски и возможности», «увеличение способности создавать ценность для заинтересованных сторон посредством совместного использования ресурсов и компетентности, а также осуществления менеджмента в отношении рисков, связанных с качеством» (2.3.5. Улучшение);

– в понимании аудитов как «средства оценивания результативности системы менеджмента качества с целью выявить риски и установить, выполняются ли требования» (2.3.7.3. Основные преимущества).

В области управления рисками от организации требуется:

– применять риск-ориентированное мышление в реализации процессного подхода;

– планировать и внедрять действия, связанные с рисками и возможностями;

– самостоятельно определять целесообразность регистрации и сохранения документированной информации как свидетельства определения рисков организацией[6].

В ГОСТ Р ИСО 9001–2015 аспекты применения риск-ориентированного мышления прослеживаются в следующих разделах:

Введение: дается пояснение концепции мышления, основанного на оценке рисков.

Раздел 4: от организации требуется определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества, а также учитывать риски и возможности.

Раздел 5: от высшего руководства требуется содействовать применению процессного подхода и риск-ориентированного мышления, определять и рассматривать риски и возможности, которые могут оказывать влияние

[6]ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования». – М.: Стандартинформ, 2015

на соответствие услуг и на способность повышать удовлетворенность потребителей.

Раздел 6: от организации требуется определить риски и возможности, связанные с функционированием системы менеджмента качества и принять соответствующие меры в отношении них, а также организация должна:

1) планировать: действия по рассмотрению этих рисков и возможностей; то, каким образом интегрировать и внедрить эти действия в процессы системы менеджмента качества;

2) оценивать результативность этих действий. Меры, принимаемые в отношении рисков и возможностей, должны быть пропорциональны их возможному влиянию на соответствие продукции и услуг».

Раздел 7: от организации требуется определить и предоставить необходимые ресурсы (риск подразумевается везде, где применяется формулировка «подходящий» или «соответствующий»).

Раздел 8: от организации требуется управлять ее процессами (риск подразумевается везде, где применяется формулировка «подходящий» или «соответствующий»).

Раздел 9: от организации требуется осуществлять мониторинг, измерения, анализ и оценку результативности действий, предпринятых в отношении рисков и возможностей, анализ со стороны руководства должен включать рассмотрение результативности данных действий.

Раздел 10: от организации требуется исправлять, предупреждать и уменьшать нежелательные последствия (выполнять действия по устранению причин несоответствий), а также актуализировать при необходимости риски и возможности, определенные в ходе планирования (то есть обновлять информацию о рисках и возможностях).

Риск присутствует во всех аспектах системы менеджмента качества. Риски существуют во всех системах, процессах и функциях. Мышление, основанное на оценке рисков, гарантирует, что эти риски выявляются, анализируются и управляются в ходе разработки и применения системы менеджмента качества.

Концепция риск-ориентированного мышления встроена в понимание одного из принципов менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9000–2015. В число данных принципах на равных основаниях входят:

ориентация на потребителей: менеджмент качества нацелен на выполнение требований потребителей и на стремление превзойти их ожидания;

лидерство: лидеры на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности организации и создают условия, в которых

работники взаимодействуют для достижения целей организации в области качества;

взаимодействие работников: компетентные, наделенные полномочиями и взаимодействующие работники на всех уровнях организации повышают ее способность создавать ценность;

улучшение: успешные организации постоянно нацелены на улучшение;

принятие решений, основанное на свидетельствах: решения, основанные на анализе и оценке данных и информации, с большей вероятностью создадут желаемые результаты;

менеджмент взаимоотношений: для достижения устойчивого успеха организации управляют своими взаимоотношениями с заинтересованными сторонами;

процессный подход: последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознается и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная система.[7]

Процесс – совокупность взаимосвязанных и/или взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата[8]. Действия, составляющие процессы, преобразуют входы в выходы. Входами для одних процессов обычно являются результаты (выходы) других процессов. Два и более взаимосвязанных и взаимодействующих процесса также могут рассматриваться как процесс.

ГОСТ Р ИСО 9001–2015 устанавливает следующие требования относительно реализации процессного подхода: «Организация должна разработать, внедрить, поддерживать и постоянно улучшать систему менеджмента качества, включая необходимые процессы и их взаимодействия. Организация должна определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение в рамках организации, а также:

– определять требуемые входы и ожидаемые выходы этих процессов;

– определять последовательность и взаимодействие этих процессов;

– определять критерии и методы (в том числе показатели результативности деятельности), необходимые для обеспечения результативного функционирования этих процессов и управления ими

– определять ресурсы, необходимые для этих процессов, и обеспечить их доступность;

[7]ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». – М.: Стандартинформ, 2015;

[8]там же

– распределять обязанности, ответственность и полномочия в отношении этих процессов;

– учитывать риски и возможности;

– оценивать процессы и вносить изменения, необходимые для обеспечения того, что процессы достигают намеченных результатов;

– улучшать процессы и систему менеджмента качества».

Процессы системы менеджмента качества конкретной организации зависят от вида деятельности, установленных целей, организационной структуры и других особенностей. Вместе с тем, система менеджмента качества практически любой организации может включать следующие процессы (виды процессов):

1) процессы управления (управление системой менеджмента качества со стороны высшего руководства; анализ системы менеджмента качества со стороны руководства и т.п.);

2) процессы улучшения (мониторинг, измерения, анализ процессов; улучшение в рамках основных и обеспечивающих процессов и т.п.);

3) основные процессы (процессы жизненного цикла услуги);

4) обеспечивающие процессы системы менеджмента качества (управление персоналом, инфраструктурой и т.д.).

Применение принципа процессного подхода требует рассматривать деятельность организации как некую череду процессов, встроенных в систему, а применение риск-ориентированного мышления – управлять рисками этих процессов.

ГОСТ Р ИСО 9001–2015 обращает внимание на то, что не все процессы системы менеджмента качества обладают одинаковым уровнем риска в отношении способности организации достигать своих целей. Одни требуют более тщательного и формализованного планирования и контроля, другие нет. Риски не являются одинаковым для различных организаций. В связи с этим управление рисками в отдельно взятой организации может отличаться от других настолько же, насколько отличается ее система менеджмента качества.

Применение риск-ориентированного мышления повышает вероятность достижения установленных целей за счет анализа рисков в рамках всей системы и всех процессов, позволяет получать более стабильные результаты и обеспечивать доверие потребителей, получающих ожидаемые услуги.

Мышление, основанное на оценке рисков:

– улучшает управляемость;

– формирует корпоративную культуру, ориентированную на предупреждение;

– помогает в обеспечении соответствия законодательным и нормативным требованиям;

– обеспечивает непрерывность качества услуг;

– повышает доверие и удовлетворенность потребителей.

Согласно национальному стандарту Российской Федерации ГОСТ Р 57189–2016/ISO/TS 9002:2016 «Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015», преимущества, которые может приобрести организация, использующая риск-ориентированное мышление, предлагается рассматривать следующим образом: «Применение риск-ориентированного мышления может помочь организации развить проактивную и предупреждающую культуру, ориентированную на то, чтобы делать лучше отдельные вещи и улучшать работу в целом».

Глава 2. Интеграция менеджмента риска в системы менеджмента качества организаций

Концепция менеджмента риска, система понятий, рекомендации по его реализации и описание методов анализа рисков содержатся в стандартах ГОСТ Р ИСО 31073-2024 «Менеджмент риска. Термины и определения», ГОСТ Р ИСО 31000–2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска».

Несмотря на то что ГОСТ Р ИСО 9001–2015 не требует от организации применения менеджмента риска в полном объеме, вышеуказанные стандарты могут быть использованы при выстраивании процесса управления рисками в организации. Рассмотрим положения стандартов, описывающих менеджмент риска, которые могут быть применены в системах менеджмента качества учреждений социального обслуживания.

ГОСТ Р ИСО 31000–2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» рекомендует, чтобы организации разрабатывали, внедряли и постоянно улучшали инфраструктуру, цель которой заключается в интегрировании процесса менеджмента риска в общее управление, стратегию и планирование, менеджмент, процессы отчетности, политику, ценности и культуру. Менеджмент риска может применяться ко всей организации в любое время во многих ее областях и на многих уровнях, а также к особым функциям, проектам и видам деятельности.

ГОСТ Р ИСО 31000–2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» описывает процесс менеджмента риска и предписывает ему быть неотъемлемой частью менеджмента, культуры и практики организации, а также соответствовать ее процессам.

Интеграция элементов менеджмента риска в систему менеджмента качества предусматривает использование терминологии менеджмента риска и составляющих процесса менеджмента риска в той степени и в том объеме, которые будут адекватны контексту конкретной организации в целом и ее целям в области качества в частности.

Рассмотрим понятия и положения менеджмента риска, которые необходимы для понимания его основ.

Менеджмент риска – скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска[9].

[9]ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». – М.: Стандартинформ, 2012

Риск – следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей (отклонение от ожидаемого результата (положительное и/или отрицательное)[10].

Владелец риска – лицо или организация, которые несут ответственность и обладают полномочиями в области менеджмента[11].

Процесс менеджмента риска – системно организованное применение управленческих политик, порядка и процедур к действиям по обмену информацией, консультированию, определению среды, идентификации, анализу, оцениванию, воздействию, мониторингу и пересмотру риска, выполняемых в соответствии с политиками, процедурами и методами менеджмента организации.

Рассмотрим составляющие процесса менеджмента риска.

Обмен информацией и консультирование с внешними и внутренними заинтересованными сторонами осуществляются на всех этапах процесса менеджмента риска, для того чтобы гарантировать, что лица, ответственные за процесс, и заинтересованные стороны представляют себе основу, на базе которой принимаются решения, и осознают причины того, почему требуются конкретные действия. С помощью обмена информацией и консультирования делают выводы о риске, основанные на различных восприятиях риска.

Определение ситуации (контекста) предполагает рассмотрение целей организации, окружающей среды, в которой эти цели достигаются, заинтересованных сторон и критериев риска и всего, что помогает выявлять и оценивать характер и сложность этих рисков.

Оценка риска – процесс, охватывающий идентификацию риска, анализ риска и сравнительную оценку риска:

– идентификация риска – процесс определения, составления перечня и описания элементов риска (элементы риска могут включать в себя источники риска, события, их причины и возможные последствия)*;*

– анализ риска – процесс изучения природы и характера риска и определения уровня риска (включает установление причинно-следственных связей опасного события с его источниками и последствиями);

– сравнительная оценка риска (оценивание) – процесс сравнения результатов анализа риска с критериями риска для определения приемлемости риска.

Воздействие на риск («смягчение риска», «устранение риска», «предупреждение риска», «снижение риска»):

[10]В ГОСТ Р ИСО 31073-2024 «Менеджмент риска. Словарь». – М.: Стандартинформ, 2012;
[11]там же

– избегание риска посредством решения не начинать/не продолжать деятельность, в результате которой возникает риск;

– принятие или увеличение риска для использования благоприятной возможности (сохранение риска);

– устранение источника риска;

– изменение возможности или последствий путем выполнения конкретных действий;

– разделение риска с другой стороной или сторонами (страхование и т.д.);

– осознанное удержание риска (удержанный риск – риск, оставшийся после выполнения воздействия на риск).

Под источником риска понимается компонент, который самостоятельно или в сочетании с другими компонентами может повлечь за собой риск.[12]. Возможные источники риска:

– компетентность персонала (образование, подготовка, навыки, опыт);

– состояние материально-технической базы (оснащение необходимым оборудованием, его характеристики и текущее состояние);

– управляющие воздействия (установленные процедуры, планирование, контроль);

– внешняя среда (атмосферные условия, законодательство, политические и экономические условия) и другие.

Мониторинг и пересмотр осуществляются в целях гарантии того, что средства управления рисками являются эффективными и результативными, для улучшения оценки риска; анализа и извлечения уроков из случаев (включая риски без последствий), изменений, тенденций, успехов и неудач; выявления изменений во внешней и внутренней ситуации (контексте), включая изменения критериев риска, и сам риск, который может потребовать пересмотра способов воздействия на риск и приоритетов; идентификации новых или зарождающихся рисков.

Алгоритм внедрения управления рисками в систему менеджмента качества организации социального обслуживания может выглядеть следующим образом:

1. Деятельность по управлению рисками начинается и заканчивается с обмена информацией и консультирования с внешними и внутренними заинтересованными сторонами, которые могут осуществляться на основе создания рабочей группы, включающей представителей всех заинтересованных сторон (получателей социальных услуг, представителей

[12]ГОСТ Р ИСО 31073-2024 «Менеджмент риска. Термины и определения». – М.: Стандартинформ, 2024

вышестоящих организаций, социальных партнеров, сотрудников учреждения и т.д.).

2. В задачи рабочей группы входит определение ситуации или контекста. Определить контекст – значит изучить реальную ситуацию, в которой функционирует организация, имеющиеся тенденции, возможности и опасности. Для определения контекста рабочей группой может быть использована информация о целях организации и его подразделений в области качества, о стратегии развития организации и тенденциях в развитии отрасли, о процессах системы менеджмента качества учреждения, о результатах мониторинга удовлетворенности потребителей и о выполнении государственных заданий за предыдущие периоды; информация о нарушениях, выявленных вышестоящими организациями в ходе проверок, и предписаниях, выданных контрольно-надзорными органами и т.д. Источники информации могут быть документированными и недокументированными, официальными и неофициальными. При установлении контекста необходимо ясно представлять цели в рамках системы менеджмента качества, а также определять внешние и внутренние параметры, которые будут приняты во внимание при управлении рисками.

3. Далее проводится оценка рисков, которая предполагает идентификацию рисков (что может случиться?), анализ рисков (каковы причины и последствия рисков?) и оценивание рисков (насколько значимы риски?).

4. Для идентификации рисков составляется исчерпывающий список рисков, основанный на тех рисковых случаях, которые могут создать почву для снижения эффективности функционирования системы менеджмента качества и организации в целом. На данном этапе важно составить полный перечень возможных рисков, чтобы в дальнейшем каждый из них можно было проанализировать.

5. Анализ риска включает в себя рассмотрение причин и источников риска, а также значительности его последствий и вероятности возникновения. На данном этапе используются методы качественного и количественного анализа. Среди них можно выделить следующие: методы сбора имеющейся и новой информации, моделирования деятельности, эвристические методы, статистические и вероятностные методы, методы анализа финансовой отчетности и другие.

6. Оценивание риска состоит в определении уровня риска. Данный этап включает в себя сравнение значений обнаруженного в процессе анализа риска с критериями риска, определенными при установлении контекста.

На основании такого сравнения определяется необходимость дальнейшей обработки риска.

7. После оценки риска, его описания, анализа и определения уровня риска необходимо определить, что можно сделать, чтобы исключить риск или минимизировать отрицательные последствия, и разработать действия в отношении риска (воздействие на риск). На этапе обработки риска производится сопоставление эффективности различных методов воздействия на риск: **избегания риска, снижения риска, принятия риска на себя, передачи части или всего риска третьим лицам**, которое завершается выработкой решения о выборе их оптимального набора и применении выбранных методов.

8. На завершающем этапе управления рисками проводится мониторинг и анализ системы менеджмента качества на основе эффективности выбранных методов воздействия на риск. Результатом данного этапа должно стать новое знание о риске, позволяющее, при необходимости, корректировать ранее поставленные цели управления риском. Для эффективного управления рисками необходимо проводить мониторинг и пересмотр рисков, чтобы, предприняв какие-либо действия в отношении того или иного риска, организация могла отследить, был ли достигнут ожидаемый эффект, есть ли необходимость внести поправки в существующую оценку риска и нужно ли предпринимать дальнейшие действия. Мониторинг и пересмотр рисков наряду с обменом информацией и консультированием сопровождают все этапы управления рисками и могут осуществляться ответственным лицо или рабочей группой.

Идентификация, анализ и оценивание риска предполагают применение различных методов оценки рисков. Характеристики методов оценки риска даны ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска». В деятельности организаций социального обслуживания наиболее применимы следующие **методы оценки рисков**.

Мозговой штурм – это процесс, используемый для стимулирования и поощрения группы людей к разработке идей, связанных с одной из других тем любого характера (реализуется в рамках технологии выявления мнения причастных сторон и экспертов). Данный метод предполагает стимулирование обсуждения, периодическое направление обсуждения группы в смежные области и обеспечение охвата проблем, выявленных в результате обсуждения. При применении метода мозгового штурма важное значение придается возможности участников прогнозировать ситуацию. Целью мозгового штурма, как коллективного творческого процесса, является поиск нестандартных идей.

Структурированные или полуструктурированные интервью (используются в рамках технологии выявления мнений причастных сторон и экспертов). В структурированном интервью отдельным собеседникам задают ряд подготовленных вопросов. Полуструктурированное интервью аналогично, но допускает более свободную беседу для изучения возникающих проблем. Структурированные и полуструктурированные интервью полезны в ситуациях, когда трудно собрать людей для обсуждения или, когда свободная дискуссия в группе невозможна.

Контрольные списки используются во время оценки риска различными способами, такими как помощь в понимании области применения, определении риска и группировании рисков для различных целей во время анализа (используются в рамках технологии идентификации). Они также используются при управлении рисками, например, для классификации средств контроля и исправления, для определения ответственности, а также для отчетности и передачи информации о рисках. Контрольные списки могут быть использованы на всех стадиях жизненного цикла услуги, процесса или системы. Контрольные списки могут быть использованы как часть других методов оценки риска, однако они наиболее полезны для проверки полноты рассмотрения исследуемой проблемы после применения более образных и творческих методов при идентификации новых проблем. Контрольные списки могут быть разработаны с учетом, к примеру, нарушений обязательных требований законодательства по результатам контрольно-надзорных мероприятий за предыдущий период, выявленных слабых мест при организации работы.

Структурированный метод «Что, если?» (SWIFT). SWIFT –это метод определения уровня риска на высоком уровне, который может использоваться независимо или как часть поэтапного подхода для повышения эффективности методов снизу вверх (реализуется в рамках технологии идентификации). Ведущий и группа, используя стандартные фразы «что, если» в сочетании с подсказками исследуют, как система, организация или процедура будут вести себя под воздействием опасного события. Обсуждению способствует формулирование вопроса с использованием фразы «Что, если…?» и наводящее слово или предмет. Также используют фразы «что случится, если…?», «может ли кто-то или что-то…», «имеет ли кто-либо или что-либо, хотя бы…». Целью является побуждение группы исследования изучить возможные сценарии, их причины, последствия и их воздействия.

Риски суммируют, и рабочая группа рассматривает имеющиеся средства контроля, подтверждает и регистрирует описание риска, его причины,

последствия и ожидаемые средства контроля, рассматривает адекватность и эффективность средств контроля.

Сценарный анализ. Сценарный анализ – название, данное целому ряду методов, которые включают в себя разработку моделей того, как может получиться будущее (реализуется в рамках технологии идентификации). Метод может быть использован для идентификации риска путем рассмотрения возможных событий в будущем и исследования их значимости и последствий. Наборы сценариев, отражающих, например, «лучший случай», «худший случай» и «ожидаемый случай», могут быть использованы для анализа возможных последствий и их вероятности для каждого сценария. В процессе сценарного анализа трудно прогнозировать вероятность таких изменений в будущем, однако можно анализировать последствия, помочь организациям использовать преимущества и обеспечить устойчивость к прогнозируемым изменениям.

Метод «галстук-бабочка» (реализуется в рамках технологии анализа средств контроля). Метод оценки риска «галстук-бабочка» представляет собой схематический способ описания и анализа пути развития опасного события от причин до последствий (рис. 3). Использование данного метода позволят разрабатывать дособытийные (влияющие на факторы риска) и послесобытийные (смягчающие последствия) меры воздействия на риск.

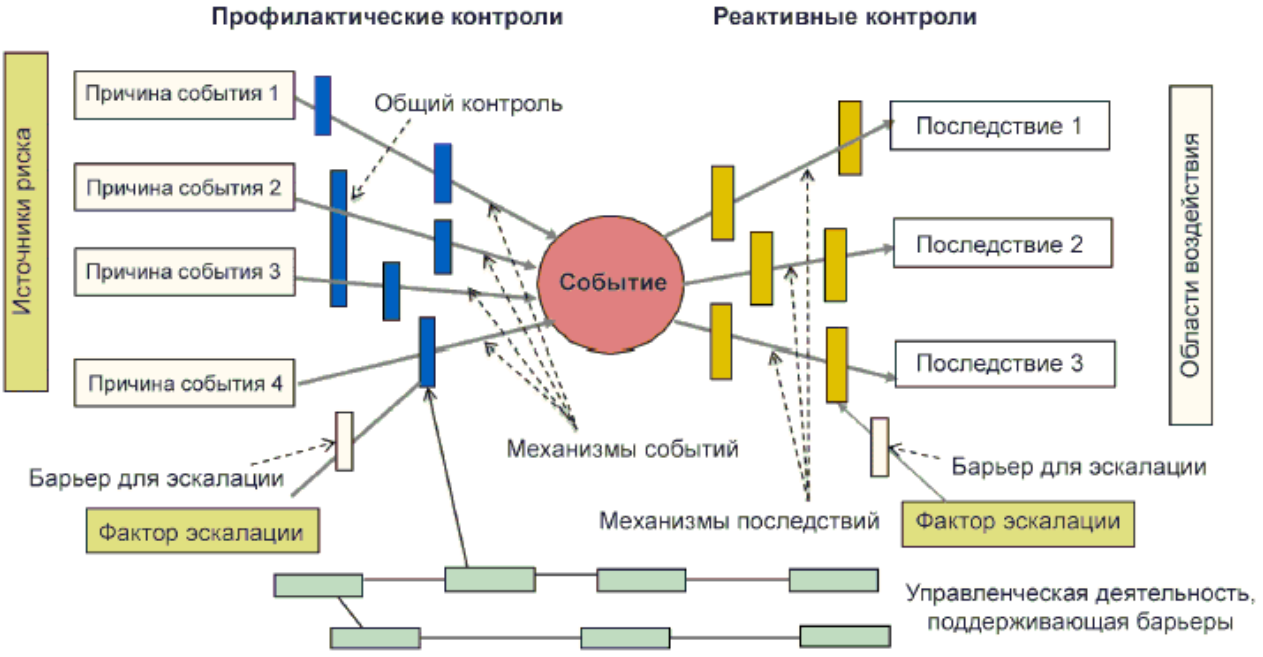


Рисунок 3 – Метод «галстук-бабочка»[13]

[13] ГОСТ Р ИСО / МЭК 31010–2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» – М.: Стандартинформ, 2012

Анализ дерева отказов (FTA). Анализ дерева отказов – метод определения и анализа факторов, которые способствуют наступлению некоторого нежелательного события (называемого «верхним событием»). Может использоваться для анализа операционных рисков, связанных в основном с техническими сбоями и ошибками работников, то есть таких рисков, к реализации которых могут привести некоторые закономерности (см. рисунок 4). Реализуется в рамках технологий понимания последствий, вероятности и риска.

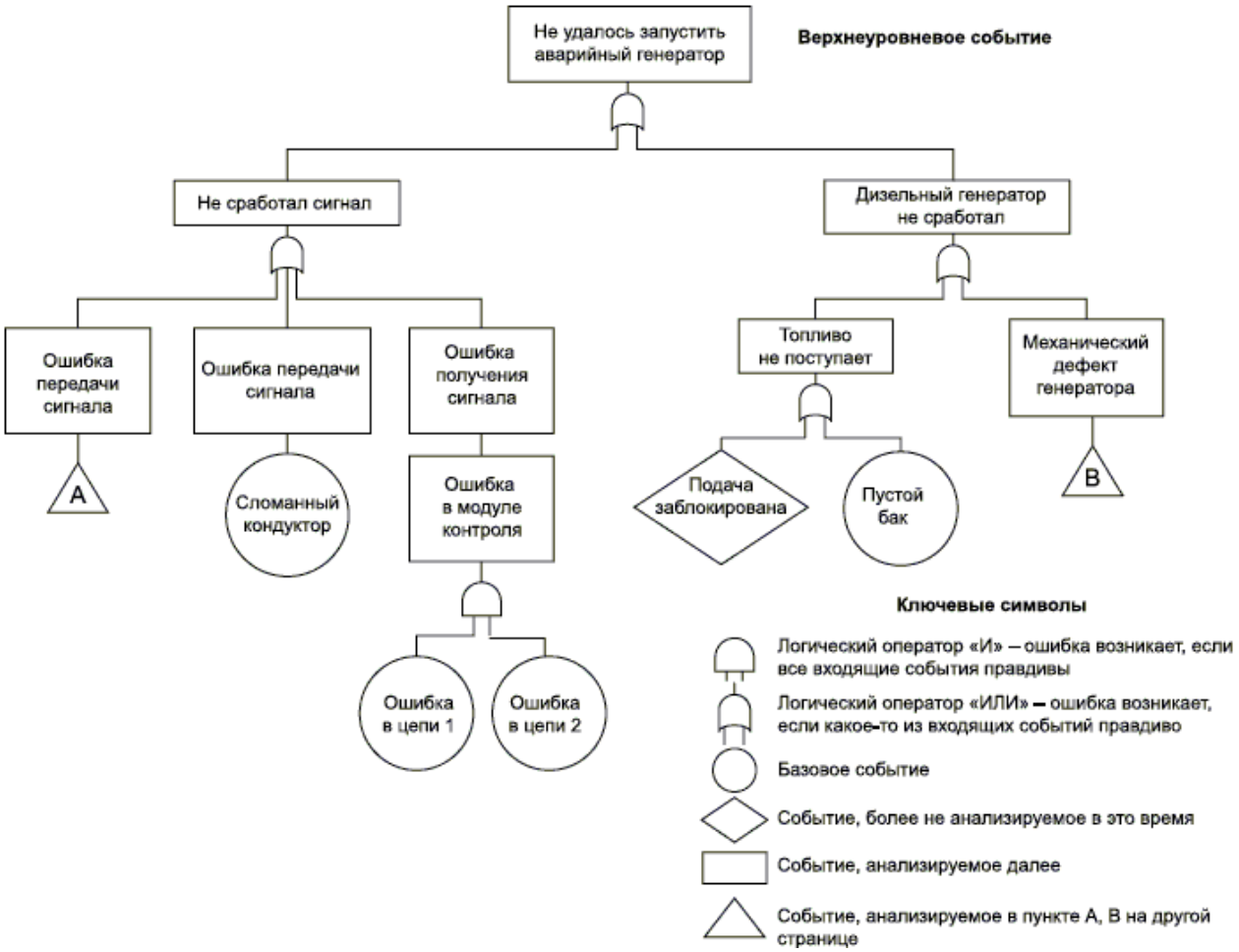


Рисунок 4 – Пример дерева отказов

Анализ причинно-следственных связей (CCA). В некоторых случаях событие, которое может быть проанализировано деревом отказов, лучше рассматривать в рамках анализа CCA. Например:

– если легче создавать последовательности событий, чем причинные отношения;

– если FTA может стать очень большим;

– если есть отдельные команды исполнителей, занимающиеся различными аспектами анализа.

Данный метод реализуется в рамках технологий понимания последствий, вероятности и риска.

На рисунке 5 показана принципиальная схема типичного анализа причинно-следственных связей.

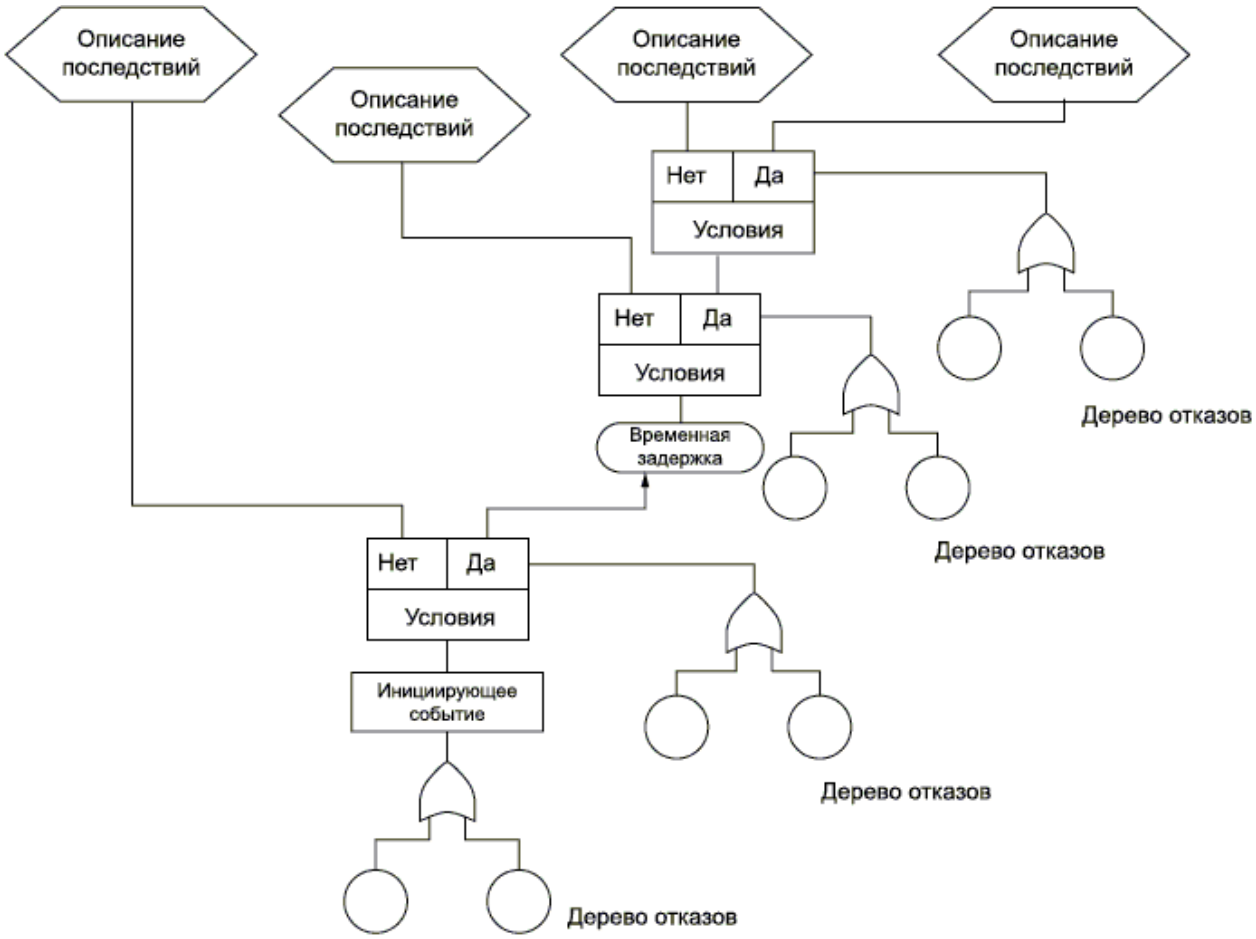


Рисунок 5 – Пример диаграммы причинно-следственных связей

В связи с тем, что источники и причины риска располагаются в настоящем, а сам риск и его следствия – в будущем, существуют следующие **методы управления рисками:**

– **дособытийные методы управления рисками** – действия, планируемые и осуществляемые заблаговременно и направленные на снижение вероятности наступления ущерба, уменьшение возможного ущерба и модификацию структурных характеристик риска; осуществление мер, которые будут препятствовать реализации рисков (превентивные меры, предупреждающие действия) (методы трансформации риска);

– **послесобытийные методы управления рисками** – действия, осуществляемые после наступления ущерба и направленные на ликвидацию последствий неблагоприятного события и возмещение ущерба, на формирование финансовых источников, используемых на покрытие

ущерба, являющегося следствием реализации рисков (методы финансирования риска).

Управление рисками в организации – сложный процесс, в ходе которого должны быть должны быть определены все риски, которые способны оказать воздействие на достижение установленных целей и получение запланированных результатов.

На эффективность деятельности организаций могут оказывать влияние следующие **виды рисков**:

1. Имущественные риски, например, порча имущества при стихийных обстоятельствах, возникновение пожара, проникновение в помещение.

2. Коммерческие риски, например, предоставление платных услуг в условиях несовершенного законодательства, снижение или повышение тарифов на социальные услуги.

3. Финансовые риски, например, заключение договоров без тщательного изучения рынка товаров, работ, услуг надежности партнеров.

4. Отраслевые риски, например, неквалифицированные действия персонала, низкая мотивация персонала; аукционы ненадежных партнеров. К отраслевым рискам могут быть отнесены риски, связанные с соблюдением нормативно-правовых требований к предоставлению социальных услуг, удовлетворенностью качеством предоставляемых услуг получателями социальных услуг, доступностью социальных услуг для инвалидов и других маломобильных групп населения, а также кадровые риски и риски, связанные с обеспечением комплексной безопасности, риск нарушения СанПиН, требований пожарной безопасности, комплексной безопасности, охраны труда работниками организации, правил трудового распорядка и трудовой дисциплины и др. риск ухода несовершеннолетнего, риск совершения противоправных действий получателем социальных услуг, в отношении получателя социальных услуг, в отношении работника организации, риск нарушения трудового законодательства.

5. Аварийные ситуации и иные нестандартные ситуации, например, отсутствие горячего и холодного водоснабжения; отключение отопления; засорение канализации; отключение электроэнергии; ремонт помещений, реконструкция и др.; клещи; грызуны, насекомые.

6. Коррупционные риски, например, необоснованное завышение стоимости строительно-монтажных работ, строительных материалов, оказанных услуг, поставленных товаров; необоснованное продление сроков поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг по государственным (муниципальным) контрактам.

Риски системы менеджмента качества каждой конкретной организации уникальны и могут не укладываться в существующие классификации рисков. На этапе разработки стандарта организации по управлению рисками рабочей группой может быть создана собственная типология рисков, присущих именно той организации, рисками которой предстоит управлять.

Глава 3. Алгоритм управления рисками в системах менеджмента качества организаций социального обслуживания

Внедрение механизма управления рисками в системы менеджмента качества учреждений социального обслуживания целесообразно начать с внедрения модели процесса управления рисками на основе стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019.

Шаг 1. Определение ситуации

На данном этапе рабочая группа определяет контекст, в котором будут рассматриваться риски, способные оказать воздействие на достижение установленных целей. В качестве источников информации могут быть использованы:

– политика и цели учреждения в области качеств;

– стратегия развития учреждения;

– текущее и перспективное планирование;

– карты процессов;

– анализ системы менеджмента качества со стороны руководства;

– отчеты руководителей подразделений;

– результаты внутреннего и внешнего контроля;

– предписания контрольно-надзорных органов;

– данные внутренних аудитов;

– данные мониторинга удовлетворенности получателей социальных услуг;

– жалобы получателей социальных услуг;

– результаты анкетирования сотрудников;

– информация средств массовой информации и др.

Определение ситуации – это подготовка к последующей оценке рисков, которая предполагает их идентификацию, анализ и оценивание для того, чтобы адекватным образом разработать воздействия на риски.

Рассмотрим управление рисками как некий алгоритм, последовательность шагов для формирования документа «Реестр рисков организации социального обслуживания».

Шаг 2. Идентификация рисков

На данном этапе необходимо определить все риски, которые могут оказать влияние на достижение целей, установленных в организации (системе менеджмента качества организации).

На данном этапе также необходимо установить: внутренний или внешний риск.

Внутренний риск связан с факторами внутри организации: недостатками в процессах, кадровыми проблемами, неэффективным управлением или организационными недочётами.

Внешние риски связаны с факторами, находящимися за пределами организации: изменениями в законодательстве, социально-экономической ситуацией, действиями конкурентов или действиями контролирующих органов.

Шаг 3. Анализ рисков

На данном этапе необходимо установить причины и следствия возникновения рисков. Продемонстрируем данный анализ на примере одного из рисков с использованием метода «галстук-бабочка» (рис. 6).

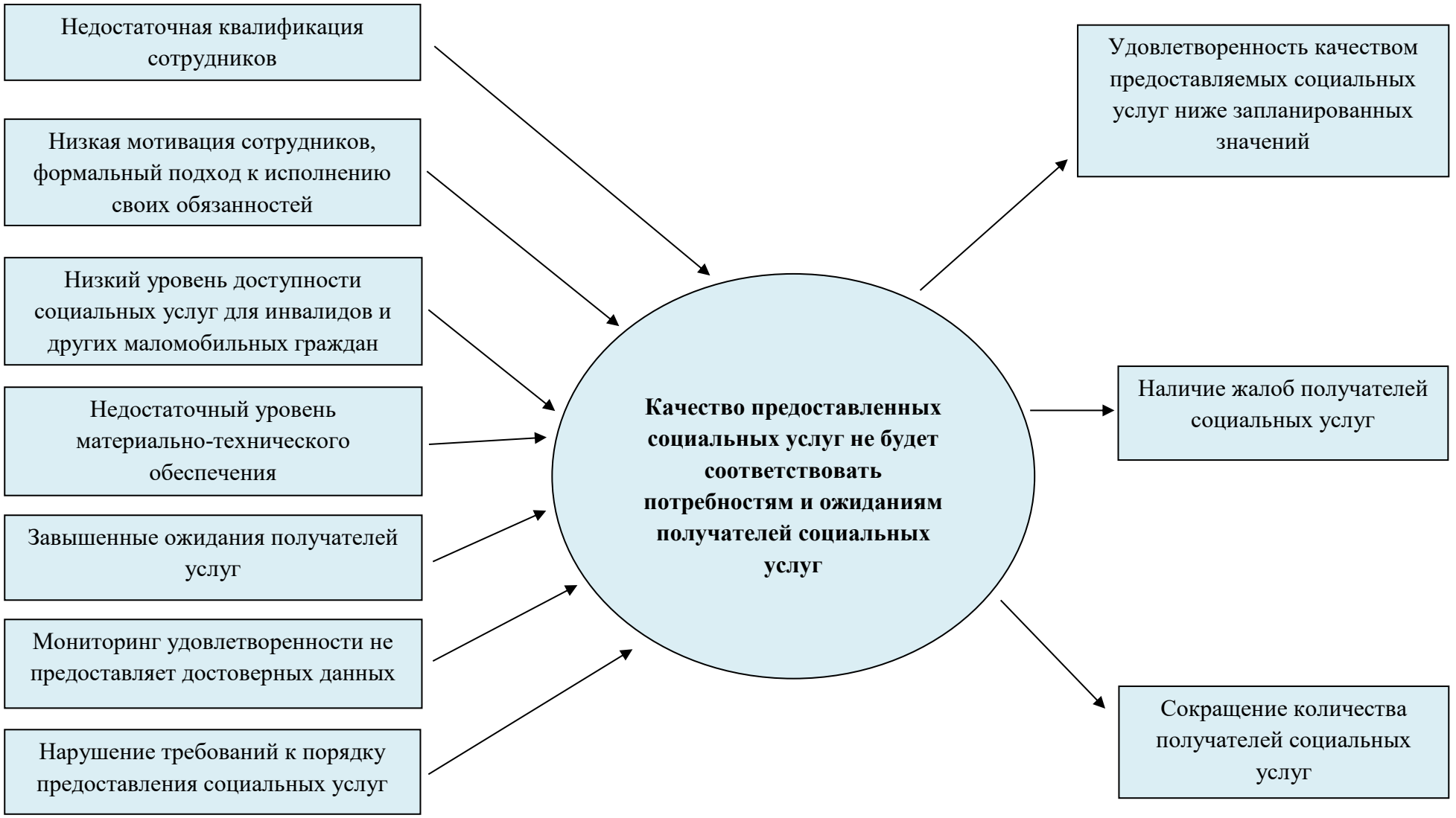


Рисунок 6 – Пример анализа «галстук-бабочка»

Анализируя риски, необходимо различать собственно риски и следствия возникновения рисков, которые связаны между собой причинно-следственными отношениями.

Шаг 4. Оценивание рисков (их значимости)

Оценивание рисков предполагает установление вероятности их возникновения и значительность следствий (влияние риска). Параметры оценивания риска представлены в таблице ниже (табл. 1).

Таблица 1

Параметры оценивания риска

Вероятность возникновения	Высокая	Рисковое событие очень вероятно
	Средняя	Рисковое событие, вероятно, произойдет
	Низкая	Рисковое событие вряд ли произойдет
Влияние риска (оценивается по значительности следствий)	Весьма значительное	Последствия риска воспрепятствуют получению выходов процессов, реализации целей организации; потребуют значительных усилий по урегулированию и разрешению в средней или долгосрочной перспективе
	Значительное	Последствия риска повлияют на выходы процессов, на реализацию целей организации; будут иметь значительное влияние в короткие сроки, но их можно устранить без серьезного влияния в среднесрочной и долгосрочной перспективе
	Незначительное	Последствия риска вряд ли повлияют на выходы процессов, на реализацию целей организации

Шаг 5. Планирование воздействия на риски

После того как риски были проанализированы и оценены, необходимо разработать меры реагирования (мероприятия по снижению) на них. В зависимости от вероятности возникновения риска, могут потребоваться незамедлительные действия (высокая вероятность) либо они могут не предприниматься вовсе (низкая вероятность). В любом случае должен проводиться мониторинг риска (к примеру, один раз в год), чтобы отслеживать изменения уровня вероятности риска (см. табл. 2).

Таблица 2

Воздействие на риск

ВЕРОЯТНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ РИСКА		
В – ВЫСОКАЯ	**С – СРЕДНЯЯ**	**Н – НИЗКАЯ**
Требует незамедлительных действий, отображения в карте процесса; нуждается в мониторинге	Требует действий, отображения в карте процесса; нуждается в мониторинге	Не требует незамедлительных действий и отображения в отображения в карте процесса; нуждается в мониторинге
Действия по риску: устранить причины, изменить возможности и последствия	Действия по риску: изменить возможности или последствия; возможно принятие риска	Действия по риску: принять риск

Необходимо обратить внимание на то, что воздействие на риск, по возможности, должно быть дособытийным: запланированные мероприятия должны влиять на причину риска таким образом, чтобы снизить вероятность его реализации. Если это представляется невозможным либо недостаточно эффективным, планируется послесобытийное: разрабатываются мероприятия, которые позволят уменьшить степень негативного влияния риска в случае, если рисковое событие произойдет.

По итогам пяти представленных шагов информация о рисках заносится в реестр. Он аккумулирует угрозы в одном месте, что упрощает управление ими.

Важно не путать понятия: реестр фиксирует потенциальные риски (то, что может случиться), а не уже произошедшие проблемы. Пример реестра рисков организации социального обслуживания представлен в табл. 3.

Таблица 3

Реестр рисков организации социального обслуживания (пример)

№ п/п	Описание риска	Вид риска	Вероятность риска	Причина возникновения	Следствие риска	Мероприятия по снижению	Ответственные по предупреждению риска *(конкретизируется организацией)*
1.	Несоответствие качества предоставленных социальных услуг потребностям и ожиданиям получателей социальных услуг	внутренний	средняя	Недостаточная квалификация сотрудников Низкая мотивация сотрудников, формальный подход к исполнению своих обязанностей Недостаточный уровень материально-технического обеспечения Низкий уровень доступности социальных услуг для инвалидов и других маломобильных групп населения (МГН) Нарушение требований к порядку предоставления социальных услуг	Удовлетворенность качеством предоставляемых социальных услуг ниже запланированных значений Наличие жалоб получателей социальных услуг	Поддержать необходимый уровень квалификации сотрудников (осуществлять повышение квалификации, проводить в подразделениях технические учебы) Поднять корпоративную культуру в организации (включить вопросы профессиональной этики в повестки совещаний, поощрять сотрудников за добросовестный труд, в том числе материально) Улучшить материально-техническую базу организации (закупить необходимое оборудование, мебель и т.д.) Обеспечить повышение уровня доступности социальных услуг для инвалидов и других МГН (обучить сотрудников учреждения оказанию ситуативной помощи, заменить пандус и т.д.)	
2.	Предоставление социальных услуг с нарушениями нормативно-правовых требований	внутренний	средняя	Недостаточная квалификация сотрудников Незнание сотрудниками требований к порядку предоставления социальных услуг Низкая мотивация сотрудников, формальный подход к исполнению своих обязанностей Отсутствие актуализированных версий нормативно-правовых	Предоставление некачественной услуги Жалобы получателей услуг Фиксация нарушений при проверках вышестоящими организациями	Поддерживать необходимый уровень квалификации и знаний сотрудников (осуществлять повышение квалификации, проводить в подразделениях технические учебы) Развивать корпоративную культуру в учреждении (включить вопросы профессиональной этики в повестки совещаний, поощрять сотрудников за добросовестный труд, в том числе материально)	

				актов, стандартов учреждения, карты процесса предоставления социальной услуги Незнание своих обязанностей в процессе предоставления социальной услуги Недостаточный уровень материально-технического обеспечения		Своевременная актуализация нормативно-правовых актов, стандартов организации, карты процесса предоставления социальной услуги Разработка (актуализация) матрицы ответственности, ознакомление сотрудников; ознакомление с должностными инструкциями (при необходимости актуализация должностных инструкций) Поддерживать на необходимом уровне материально-техническое обеспечение	
3.	Коррупционные риски	внутренний	низкая	Несоблюдение требований антикоррупционного законодательства работниками учреждения	Совершение коррупционных правонарушений	100%-е ознакомление работников с локальными актами по противодействию коррупции; регулярное обучение и тестирование персонала по антикоррупционной тематике; внедрение системы внутреннего контроля и горячей линии для сообщений о нарушениях	
4.	Отсутствие необходимых сертификатов, лицензий и иных документов	внутренний	средняя	Низкий контроль за соблюдением сроков лицензий и документов	Приостановление отдельных видов деятельности; неисполнение государственного задания	Проведение внутренних аудитов локальных актов учреждения	
5.	Отсутствие актуальных данных об изменениях в законодательстве, о прекращении действия нормативных правовых актов, локальных актов, договоров	внутренний	средняя	Низкий уровень контроля обновления законодательной базы; отсутствие доступа к справочным информационным системам	Приостановление отдельных видов деятельности; неисполнение государственного задания, нарушение сроков предоставления отчётности, наложение административных взысканий	Мониторинг актуальности нормативных правовых актов, сроков действия локальных актов, договоров	
6.	Нарушение требований к хранению персональных данных (ПДн)	внутренний	средняя	Отсутствие чётких внутренних регламентов; неправильное определение мест хранения; недостаточные меры защиты от несанкционированного доступа; технические уязвимости; несоблюдение сроков хранения; Несанкционированный доступ к персональным данным;	Утечка информации; наложение административных взысканий	Проведение внутренних аудитов обращения с персональными данными, внедрение регламентов хранения и уничтожения ПД; Планирование и закупка программного обеспечения по защите ПД	

				отсутствие процедур уничтожения документов, содержащих ПД			
7.	Неисполнение поручений Депсоцразвития Югры в установленные сроки	внутренний	низкая	Отсутствие достаточного количества сотрудников для исполнения поручений вследствие болезни, отпуска, декрета и т. п.	Наложение административных взысканий	Регулярная оценка задач; составление графика отпусков с учётом планируемой нагрузки; проведение профилактических мероприятий по предупреждению заболеваемости сотрудников; своевременное укомплектование штата; проведение технических учений с сотрудниками учреждения в целях обеспечения взаимозаменяемости	
8.	Выход из строя/отсутствие достаточного количества технического оборудования (оргтехники)	внутренний	средняя	Физический износ оборудования; некорректное планирование закупок (несогласованное планирование закупок); нарушение правил эксплуатации; закупленный объём не покрывает реальную потребность; отсутствие финансирования	Остановка рабочих процессов; утеря или порча данных; демотивация сотрудников	Систематическое проведение обследования оргтехники, формирование потребности; мониторинг нагрузки техники и прогнозирование будущих потребностей; своевременное выделение финансовых средств на основе сформированной потребности; планирование закупок с учётом потребности учреждения (на основании служебных записок структурных подразделений); создание неснижаемого запаса критически важных расходников; проведение технических учений с сотрудниками по бережному использованию технического оборудования	
9.	Нарушение функционирования систем жизнеобеспечения (отопление, водоснабжение, канализация) — внутренние причины	внутренний	низкая	Физический износ инженерных коммуникаций, ошибки при ремонте, несанкционированное вмешательство	Полное или частичное прекращение деятельности (невозможность нахождения людей в здании / на рабочих местах, срыв рабочего процесса), порча имущества	Планово-предупредительные осмотры и своевременный ремонт инженерных систем, своевременное заключение договоров на сервисное обслуживание, разработка регламента действий сотрудников при возникновении аварии, включение резервных систем (генераторы, обогреватели, подвоз питьевой воды)	
10.	Нарушение функционирования систем жизнеобеспечения (отопление, водоснабжение, канализация) — внешние причины	внешний	низкая	Аварии на магистральных сетях, перебои с электроснабжением, экстремальные погодные условия	Полное или частичное прекращение деятельности (невозможность нахождения людей в здании / на рабочих местах, срыв рабочего процесса), порча имущества	Планово-предупредительные осмотры и своевременный ремонт инженерных систем, своевременное заключение договоров на сервисное обслуживание, разработка регламента действий сотрудников при возникновении аварии, включение резервных систем (генераторы, обогреватели, подвоз питьевой воды)	

11.	Нарушение правил охраны тру, техники безопасности, противопожарного, антитеррористического, санитарно-гигиенического режимов	внутренний	низкая	1. Обычные (повседневные) и редкие (разовые) работы, аварийные ситуации. 2. Наличие опасных производственных объектов в учреждении, видов работ с повышенной опасностью. 3. Деятельность и компетентность всех работников и лиц, имеющих доступ к месту выполнения работ (подрядчиков, командированных лиц, посетителей, обучающихся). 4. Инфраструктура, процессы, расположение рабочих мест и рабочих зон, оборудование, приспособления, материалы и сырье (предоставленных самим работодателем или другими сторонами). 5. Человеческий фактор (связанный с личными целями, способностями, намерениями и восприятиями работников, их поведением, социально-экономическим положением, этнической принадлежностью и культурой и т.д.). 6. Отсутствие на рабочем месте инструкций, содержащих порядок безопасного выполнения работ, и информации об имеющихся опасностях, связанных с выполнением рабочих операций. 7. Отсутствие информации (схем, знаков, разметки) о направлении эвакуации в случае возникновения аварии. 8. Допуск работников, не прошедших подготовку по охране труда. 9. Опасность насилия от враждебно настроенных работников и третьих лиц. <u>Внешние факторы</u>: 1. Опасности, источники которых не связаны с местом выполнения работ, но которые способны неблагоприятно повлиять на состояние здоровья и безопасность работников. 2. Чрезвычайные ситуации техногенного характера.	Травматизм Причинение вреда здоровью	Проведение своевременно инструктажа с работниками и обучающимися; разработка и размещение инструкций, схем, информационных материалов	

				3. Эпидемиологические вспышки инфекций и др.			
12.	Не укомплектованность штата – внешние причины	внешний	средняя	Отсутствие необходимых специалистов на рынке труда; нежелание работать в бюджетной организации и в социальной сфере	Увеличение нагрузки на работников, которые длительно выполняют обязанности по вакантной должности либо совмещают должности; срыв сроков, падение качества работы и производительности; выгорание ключевых специалистов	Проведение конкурсов на кадровый резерв по руководящим должностям; ведение базы данных кандидатов по должностям; активный поиск персонала при помощи негосударственных платформ для поиска работы и подбора персонала; оптимизация процедуры рассмотрения кандидатур	
13.	Не укомплектован-ность штата – внутренние причины	внутренний	средняя	Отсутствие кадрового резерва на руководящие должности	Увеличение нагрузки на работников, которые длительно выполняют обязанности по вакантной должности либо совмещают должности; срыв сроков, падение качества работы и производительности; выгорание ключевых специалистов	Формирование кадрового резерва на руководящие должности; ведение базы данных кандидатов по должностям	
14.	Низкий уровень профессиональной компетентности работников	внутренний	средняя	Неэффективный подбор персонала, отсутствие системы проверки знаний и навыков на этапе найма; отсутствие системы обучения нового персонала и наставничества	Низкое качество выполненной работы; падение производительности, увеличение сроков выполнения задач	Внедрение многоступенчатого инструмента при приёме на работу (кейс-интервью, тестовые задания и оценка компетенций); системное развитие персонала (наставничество, систематическое внутреннее и внешнее обучение за счёт средств работодателя); проведение регулярных аттестаций; применение неформального подхода при установлении испытательного срока для вновь принимаемых работников	
15.	Формальный подход к исполнению поручений	внутренний	низкая	Низкая мотивация работников; хроническая перегруженность работников; отсутствие заинтересованности в реальном результате; отсутствие методов материального стимулирования работников	Низкое качество выполненной работы; обесценивание поручений; необходимость постоянных переделок, доработок; демотивация сотрудников	Четкость постановки задач с обозначением конечного результата; смещение фокуса со срока на качество выполнения работ; изменение подхода к мотивации сотрудников (в том числе материальной); адекватная оценка трудоёмкости задач	

Рассматриваемые риски приведены в качестве иллюстрации к применению алгоритма управления рисками в организации социального обслуживания. В конкретной организации риски могут быть иными, у одних и тех же рисков в разных учреждениях могут быть разные причины и следствия, различные степени вероятности и влияния.

Предлагаемая таблица 3 разработана с целью демонстрации составляющих процесса управления рисками и последовательности его этапов. На практике данная форма может быть изменена на усмотрение лиц, ответственных за управление рисками. В таблицу могут быть внесены колонки для отметок о владельце риска, сроках исполнения запланированных мероприятий, статусе их реализации, данные мониторинга и т.п.; могут быть использованы любые другие формы.

Для того чтобы процесс управления рисками функционировал эффективно, на этапе планирования необходимо распределение соответствующих ответственности и полномочий. В таблице 4 представлен пример матрицы ответственности по управлению рисками в организации.

Таблица 4

Распределение ответственности по управлению рисками

Деятельность по управлению рисками	**Ответственное лицо**			
	Директор	**Заместитель директора (ответственный за функционирование СМК)**	**Руководители структурных подразделений (владельцы процессов)**	**Сотрудники структурных подразделений**
Составление карты рисков (включая оценку риска)	**У**	**С**	**О и В**	**В**
Разработка плана реагирования на риски	**У**	**С**	**О и В**	**В**
Выполнение мероприятий по реагированию на риски	**-**	**О**	**О и В**	**В**
Контроль выполнения мероприятий по реагированию на риски	**-**	**О**	**В**	**-**

У – утверждает, С – составляет, О – ответственный, В – выполняет

Составление карты рисков организации (карты рисков системы менеджмента качества организации, реестра рисков) является одним

из важных инструментов управления рисками, так как позволяет обобщить данные о существующих рисках, действующих механизмах контроля, планируемых мероприятиях по снижению уровня риска, ответственных за мероприятия.

Эффективность работы с реестром рисков зависит от качества анализа как внутренней, так и внешней среды организации. При этом излишняя детализация, как и слишком поверхностный анализ, могут понизить эффективность работы с реестром рисков и негативно сказаться на деятельности организации в области управления рисками.

Документ должен быть достаточно обширным, чтобы гарантировать полноту, однако пристальное внимание уделяется небольшому количеству ключевых рисков, что выражается в более детальном анализе данных рисков и предоставлении руководству развернутой информации о них.

Глава 4. Рекомендации к документированной информации по управлению рисками в системах менеджмента качества организаций социального обслуживания

В отношении документированной информации в части управления процессами системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2015 предписывает в необходимом объеме «разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию для обеспечения функционирования процессов; регистрировать и сохранять документированную информацию для обеспечения уверенности в том, что эти процессы осуществляются в соответствии с тем, как это было запланировано». При этом организация вправе, согласно положениям ГОСТ Р ИСО 9001–2015, «самостоятельно определять целесообразность регистрации и сохранения документированной информации как свидетельства определения рисков организацией». Таким образом, с одной стороны, есть требование внедрять управление рисками во все процессы системы менеджмента качества и оценивать все риски организации, которые могут повлиять на достижение целей, а с другой стороны – масштаб и степень документирования данной деятельности, а также используемые формы организация вправе определять для себя сама, исходя из сложности процессов системы менеджмента качества, уровня развития самой системы и других факторов. Определяя, каким образом будет документирован процесс управления рисками в организации, необходимо помнить, что процедура добровольной сертификации на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2015 требует представления объективных свидетельств того, что требования действительно выполняются, в том числе требования к управлению рисками.

В таблице 5 представлены виды документированной информации, которые могут содержать объективные свидетельства применения концепции риск-ориентированного мышления в организации, определения рисков на стадии планирования деятельности, оценки рисков, а также подтверждение того, что мероприятия по «смягчению» рисков планируются и выполняются.

Таблица 5

Документированная информация по управлению рисками

Деятельность по управлению рисками (ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»)	**Разделы ГОСТ Р ИСО 9001-2015, содержащие требования к деятельности по управлению рисками**	**Документированная информация по управлению рисками**
5.2. Обмен информацией и консультирование	5.1. Лидерство и приверженность	Опросные/контрольные листы, анкеты, протоколы совещаний и др.
5.3. Определение ситуации	4.4. Система менеджмента качества и ее процессы 6.1. Действия в отношении рисков и возможностей	Стратегия развития организации, руководство по качеству, документированная процедура/ стандарт организации/ положение по управлению рисками организации и др.
5.4 Оценка риска (идентификация, анализ и оценивание риска)	4.4. Система менеджмента качества и ее процессы 6.1. Действия в отношении рисков и возможностей	Карты процессов, реестр рисков, лист регистрации риска, реестр/журнал рисков и др.
5.5. Воздействие на риск	4.4. Система менеджмента качества и ее процессы 6.1. Действия в отношении рисков и возможностей 10.2. Несоответствия и корректирующие действия	Карты процессов, приложения к картам процессов, листы регистрации несоответствий, планы предупреждающих и корректирующих мероприятий и др.
5.6. Мониторинг и пересмотр	9.1.3. Анализ и оценка 9.3.2. Входные данные анализа со стороны руководства	Отчет по программе внутренних аудитов, анализ со стороны руководства; внесение изменений в стратегию развития, карты процессов, карты рисков; реестр рисков и др.

Рекомендуемый алгоритм внесения изменений в систему менеджмента качества организации социального обслуживания:

1. Внесение раздела, посвященного управлению рисками системы менеджмента качества в учреждении, в «Руководство по качеству» (в соответствии с разделом 6.1 стандарта ГОСТ ИСО 9001–2015). Новый раздел может содержать следующую информацию:

а) процедура оценки и управления рисками, связанными с оказанием воздействия на качество услуг;

б) ответственность за руководство процедурой оценки и управления рисками;

в) создание рабочей группы ответственных лиц для разработки системы оценки рисков, критических контрольных точек и действий в отношении рисков;

г) распределение ответственности и полномочий в рабочей группе;

д) планируемые результаты работы рабочей группы, в который входит: выявление области применения оценки рисков, связанных с качеством услуг; определение рисков; планирование мероприятий; методология оценки рисков; способы управления рисками;

е) формы итоговых документов;

ж) ссылки на паспорта (карты) процессов, в которых отражены риски высокого и среднего уровней.

2. Разработка стандарта (документированной процедуры) организации «Управление рисками», который может быть выстроен в соответствии со структурой стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Примерное содержание может выглядеть следующим образом:

1. Область применения
2. *Нормативные ссылки*

3. Термины, определения и сокращения
4. Общие положения
5. Категории и источники рисков
6. Порядок выявления и оценки рисков
7. Порядок управления рисками
8. Мониторинг и анализ рисков
9. Документирование
10. Ответственность

Приложение 1. Форма реестра рисков
Приложение 2. Форма плана мероприятий по устранению рисков
Приложение 3. Структура аналитического отчета отчет о результативности управления рисками

Разработка данного стандарта (документированной процедуры) не является обязательным требованием, однако на этапе внедрения менеджмента риска в систему менеджмента качества организации может быть целесообразна. Вместо стандарта (документированной процедуры) могут быть разработаны положение об управлении рисками, инструкция и т.д.

3. Актуализация процессов системы менеджмента качества с целью определения рисков процессов. В деятельности организации, в котором есть

система менеджмента качества, должен быть реализован процессный подход. В отношении каждого процесса должны быть определены риски, в отношении каждого значительного риска разработаны адекватные предупреждающие меры. Данная информация может быть отражена в паспортах процессов, картах процессов или приложениях к ним (примерные формы представлены в приложении).

4. Разработка реестра рисков, карты рисков и т.д. в соответствии с процедурой управления рисками, установленной в организации. Это может быть реестр рисков, приведенный в качестве примера в содержании пособия. Организация вправе разработать собственные формы документов и записей по управлению рисками.

Заключение

Современный взгляд на управление рисками в СМК организации заключается в том, что механизм управления рисками распространяется на все существующие подсистемы СМК. Управление качеством – не ограниченная организационными рамками узкая специфическая деятельность, а управление всей организацией и всеми аспектами ее жизнедеятельности в глобальном, существенном для её жизнеспособности смысле с четкой ориентацией на запросы не только потребителей, но и других заинтересованных сторон. Поэтому в качестве объекта управления рисками необходимо рассматривать не только качество предоставляемых услуг, но и качество процессов в организации, качество персонала, качество планирования, а также другие немаловажные аспекты системы менеджмента качества, подверженные влиянию факторов риска и нуждающиеся в постоянном совершенствовании.

Для построения эффективной системы управления рисками в организации необходимы:

– активная поддержка со стороны исполнительного руководства;

– учет информации по рискам при принятии решений по управлению организацией;

– внедрение процесса управления рисками во все подразделения организации;

– приверженность всех сотрудников компании развитию системы управления рисками;

– организованный и формализованный процесс выявления и управления рисками.

Внедрение механизма управления рисками системы менеджмента качества в практику работы организации на основе стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 позволяет обеспечить стабильность развития, увеличение эффективности деятельности путем снижения негативного влияния факторов риска, а также повысить скорость реагирования на возникающие рисковые ситуации посредством интеграции менеджмента риска и системы менеджмента качества. Применение мышления, основанного на оценке рисков, повышает способность организации достигать установленных целей.

Между рисками в деятельности организации и ее системой менеджмента качества существует тесная взаимосвязь: если система менеджмента качества эффективна, факторы риска в меньшей степени оказывают влияние на деятельность организации. Если же факторы риска существенно влияют на работу организации и приводят к снижению качества предоставляемых услуг, конкурентоспособности и прибыльности, необходима серьезная корректировка существующей системы менеджмента качества.

Список использованных источников

1. Мышление, основанное на оценке рисков в ISO 9001:2015 // Сайт «Практический менеджмент качества». – Режим доступа: http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/guides_iso/n1284.pdf.
2. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9004-2019 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха». – М.: Стандартинформ, 2019.
3. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 31073-2024 «Менеджмент риска. Словарь». – М.: Стандартинформ, 2024.
4. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента». – М.: Стандартинформ, 2021.
5. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». – М.: Стандартинформ, 2015.
6. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 57189–2016/ISO/TS 9002:2016 «Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015». – М.: Стандартинформ, 2016.
7. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования». – М.: Стандартинформ, 2015.
8. Солоникова Т.Г. Управление рисками в системе менеджмента качества организации: теоретические аспекты интеграции и внедрение на основе международных стандартов // Электронное периодическое научное издание «Системное управление». – Режим доступа: http://sisupr.mrsu.ru/2013-3/Index.htm.