

ПРЕДПОСЫЛКИ РЕАЛИЗАЦИИ ЭЛЕМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СТАНДАРТАХ НА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация.

Актуальность и цели. Управление рисками сегодня – одна из самых актуальных и динамично развивающихся областей менеджмента организации. Наиболее активно риск-менеджмент реализуется в банковской и финансовой сферах. Однако представители мирового бизнес-сообщества солидарны в том, что внедрение элементов управления операционными рисками в систему менеджмента является необходимым условием обеспечения тактической и стратегической конкурентоспособности промышленного предприятия. В среде производственных предприятий понятие операционного риска не достаточно распространено, общепризнанное определение такого риска отсутствует, а число работ и исследований, комплексно рассматривающих данное понятие применительно к специфике промышленного предприятия, невелико. Таким образом, целью работы является исследование возможностей идентификации операционных рисков промышленного предприятия, разработка контура управления ими, а также выявление области интеграции управления такими рисками в процессно-ориентированное управление организацией.

Материалы и методы. Реализация исследовательских задач была достигнута на основе анализа интеграционных возможностей международных стандартов на системы общего менеджмента организации, в частности ISO 9000, ISO 14000, BS 8800, BS 7799, AA 1000, HASSP, OHSAS 18000 и др. В этих документах собран мировой опыт в реализации систем управления качеством, экологией, персоналом, охраной труда и промышленной безопасностью, информационным обеспечением систем, рациональным использованием зданий и сооружений, финансами. Ведущая роль среди стандартов на системы менеджмента принадлежит стандартам на системы менеджмента качества ISO серии 9001, предлагающим комплексное решение по снижению рисков бизнес-процессов.

Результаты. Рассмотрено понятие риска бизнес-процесса как составляющей операционного риска промышленного предприятия. Описаны основные элементы и контур управления рисками бизнес-процессов. Показана фундаментальная значимость бизнес-процессов организации как основного объекта управления в интегрированной системе менеджмента. Доказано, что основой такой интеграции являются стандарты на систему менеджмента качества ISO серии 9001, способствующие внедрению процессного подхода к управлению организацией. Показана возможность встраивания элементов управления рисками бизнес-процессов в контур процессно-ориентированного управления промышленного предприятия.

Выводы. Система менеджмента – это основа построения системы управления рисками бизнес-процессов промышленного предприятия. Процессно-ориентированное управление является интегратором всех видов менеджмента, в том числе и операционного риск-менеджмента. Расширение методологии систем менеджмента элементами управления операционными рисками бизнес-процессов способствует более эффективному функционированию этих систем в организациях.

Ключевые слова: процессно-ориентированное управление, система менеджмента качества, стандарт, риск бизнес-процесса.

N. V. Nekrylova

PRECONDITIONS OF REALIZATION OF BUSINESS PROCESS RISK MANAGEMENT ELEMENTS IN STANDARDS FOR MANAGEMENT SYSTEMS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract.

Background. Today risk management is one of the most topical and dynamically developing fields of enterprise management. Risk management is most actively realized in banking and financial spheres. However, representatives of the world business community agree on the fact that implementation of operational risk management elements into the management system is a requirement to provide tactical and strategic competitiveness of industrial enterprises. In the field of industrial enterprises the notion “operational risk” is not quite popular, there is no generally recognized definition of such a risk, and an amount of works and researches that describe the said notion in a complex concerning industrial enterprises is low. Thus, the aim of the article is to research possibilities of identifying operational risks of industrial enterprises, to develop a line of management thereof, and to reveal an area of integration of such risk management into the process-oriented management of organizations.

Materials and methods. Realization of the research tasks was achieved through the analysis of integration capabilities of international standards into general management systems of organizations, particularly ISO 9000, ISO 14000, BS 8800, BS 7799, AA 1000, HASSP, OHSAS 18000 etc. These documents accumulate the world expertise in realization of management systems concerning quality, ecology, human resources, labor protection and industrial safety, system information support, rational utilization of premises, finance. The key role among management system standards is given to ISO 9001 quality management system standards, presuming a complex solution on business process risk reduction.

Results. The author considered the notion “business process risk” as a component of operational risks of industrial enterprises, described main elements and a line of business process risk management, and showed the fundamental importance of organization’s business processes as the main object of management in the integrated management system. It is proved that the base of integration is the ISO 9001 quality management system standards, promoting implementation of the process approach to organization management. The article shows a possibility of embedding business process risk management elements into the line of process-oriented management of industrial enterprises.

Conclusions. The management system is the base of business process risk management system formation. The process-oriented management is an integrator of all types of management, including the operational risk management. Expansion of the methodology of management systems for business processes’ operational risk management elements promotes more efficient functioning of these systems in organizations.

Key words: process-oriented management, quality management system, standard, business process risk.

Управление рисками сегодня – одна из самых актуальных и динамично развивающихся областей менеджмента организации. Наиболее активно риск-менеджмент реализуется в банковской и финансовой сферах. Однако пред-

ставители мирового бизнес-сообщества солидарны в том, что внедрение элементов управления операционными рисками в систему менеджмента является необходимым условием обеспечения тактической и стратегической конкурентоспособности промышленного предприятия [1].

В последние годы сущность операционного риска активно исследовалась применительно к специфике опять же кредитных организаций. Значительные наработки в данной области связаны с деятельностью Базельского комитета по банковскому надзору при Банке международных расчетов [2]. Банк России также письмом от 2005 г. «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях» официально закрепил данный термин к применению в кредитно-финансовой среде [3].

В среде производственных предприятий понятие операционного риска не достаточно распространено, общепризнанное определение такого риска отсутствует, а число работ и исследований, комплексно рассматривающих данное понятие применительно к специфике промышленного предприятия, невелико.

Лишь немногочисленная группа ученых (Ф. Кломан, М. А. Бухтин, А. Шевелев, А. А. Петросов, К. С. Мангуш, А. М. Дубровов, Т. Бартон и др.) выделяют операционный риск как самостоятельный объект управления.

Таким образом, необходимо исследовать возможность идентификации операционных рисков промышленного предприятия, разработки контура управления ими, а также выявить области интеграции управления такими рисками в процессно-ориентированное управление организацией.

В настоящее время усиливается потребность в разработке международных стандартов на систему общего менеджмента организации – MSS, которые рекомендованы для обеспечения качества интегрируемых систем менеджмента, таких как ISO 9000, ISO 14000, BS 8800, BS 7799, AA 1000, HASSP, OHSAS 18000 и др. Ведущая роль среди MSS принадлежит стандартам ISO серии 9001, способствующим активному внедрению в менеджмент организации системного и процессного подходов. Известные подходы к управлению рисками имеют много общего с описанной в ISO 9001 методологией управления, которая может быть представлена как комплексное решение по снижению и операционных рисков. Общие элементы методологий СМК и риск-менеджмента подразумевают реализацию мероприятий, позволяющих эффективно применять элементы СМК для управления операционными рисками. Основной момент, определяющий схожесть двух методологий управления, заключается в том, что в качестве объекта управления и в ISO 9001 (а также в ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001, ISO 51001 и т.д.), и в управлении рисками рассматриваются бизнес-процессы. Кроме бизнес-процессов, можно также выделить укрупненный перечень объектов управления в составе MSS: продукция; ресурсы (финансы, персонал, материальные, информационные и т.д.); взаимодействие с внешней средой и т.д. (рис. 1).

Риски бизнес-процессов (РБП) – это операционные риски, затрагивающие бизнес-процессы организации (БП), реализация которых инициируется внутренней и (или) внешней предпринимательской средой и сопровождается операционными потерями вследствие нарушения регламента или методологической ошибки процедур выполнения бизнес-процессов (рис. 2) [4].

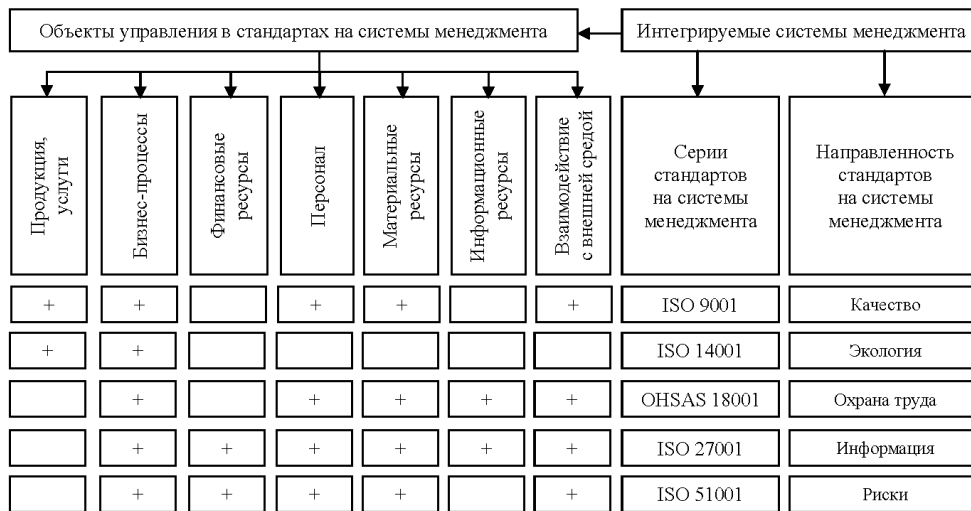


Рис. 1. Объекты управления в интегрируемой системе менеджмента

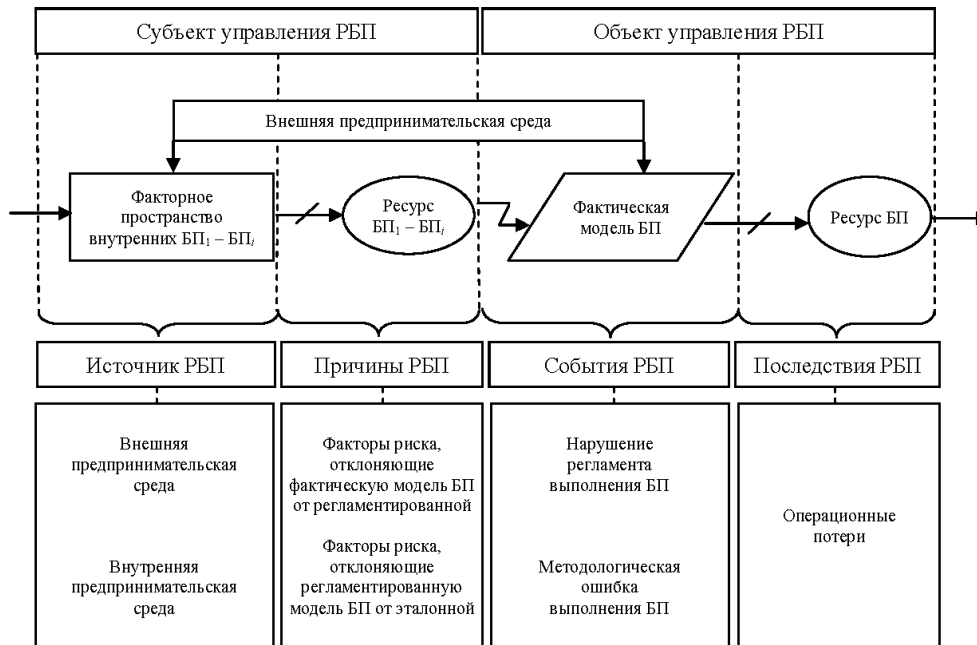


Рис. 2. Элементы риска бизнес-процесса промышленного предприятия

Объектом РБП являются внутренние бизнес-процессы организации, на которых под воздействием источников риска реализуются события РБП, приводящие к возникновению операционных потерь. Под событием РБП необходимо понимать событие в бизнес-процессах, имеющее нерегламентированный характер, возникающее под воздействием непредвиденных причин. В контексте РБП целью функционирования бизнес-процесса является реализация процедуры выполнения процесса согласно его эталонной модели, а событие РБП происходит вследствие реализации причины РБП, которая приво-

дит к отклонению фактической процедуры выполнения бизнес-процесса от эталонной. Ситуация, когда регламент процедуры выполнения бизнес-процесса не соответствует его эталонной модели, также должна рассматриваться как причина возникновения события РБП. Источники возникновения событий РБП могут быть сосредоточены как во внутренней, так и во внешней среде организации. Последствия реализации РБП проявляются в возникновении операционных потерь – потерь экономических ресурсов промышленного предприятия.

Этапы управления РБП промышленного предприятия, согласно ГОСТ Р 51897–2011, достаточно универсальны: 1) коммуникации и консультации; 2) установление области применения РБП; 3) оценка РБП; 4) обработка РБП; 5) мониторинг и анализ РБП (рис. 3) [5].

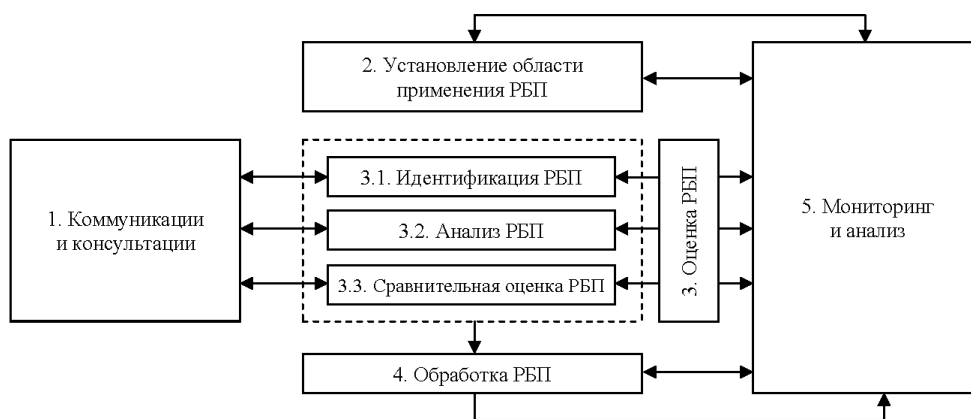


Рис. 3. Этапы управления рисками бизнес-процессов

Управление РБП и процессный подход к управлению имеют много общего. Можно заметить, что отдельные положения, разработанные в области СМК, поддерживают поэтапную реализацию процесса управления РБП промышленного предприятия (рис. 4).

В бизнес-процессе участвуют два блока – объект управления и управляющий объект (регулятор). Бизнес-процесс имеет цель (W), которая задается регулятору или вырабатывается им. Регулятор выдает команду (X) объекту управления. На объект управления, кроме команды, воздействуют внешние факторы – воздействия, которые могут способствовать или препятствовать достижению цели. Они приводят к разбросу выходных показателей бизнес-процесса относительно номинала, который стремится получить регулятор (рис. 5).

На выходе объекта управления возникает некоторый результат (Y – «факт»), который соотносится с целью (W – «план»). Если разница ($Y - W$) не удовлетворяет регулятор, он изменяет команду (X) таким образом, чтобы на следующем шаге разница ($Y - W$) стала бы меньше. Успешность управления бизнес-процессом зависит от того, знает ли регулятор, по каким закономерностям вход превращается в выход. Результаты редко со 100 %-й вероятностью соответствуют ожиданиям. Управление – всегда процесс вероятностный [6].

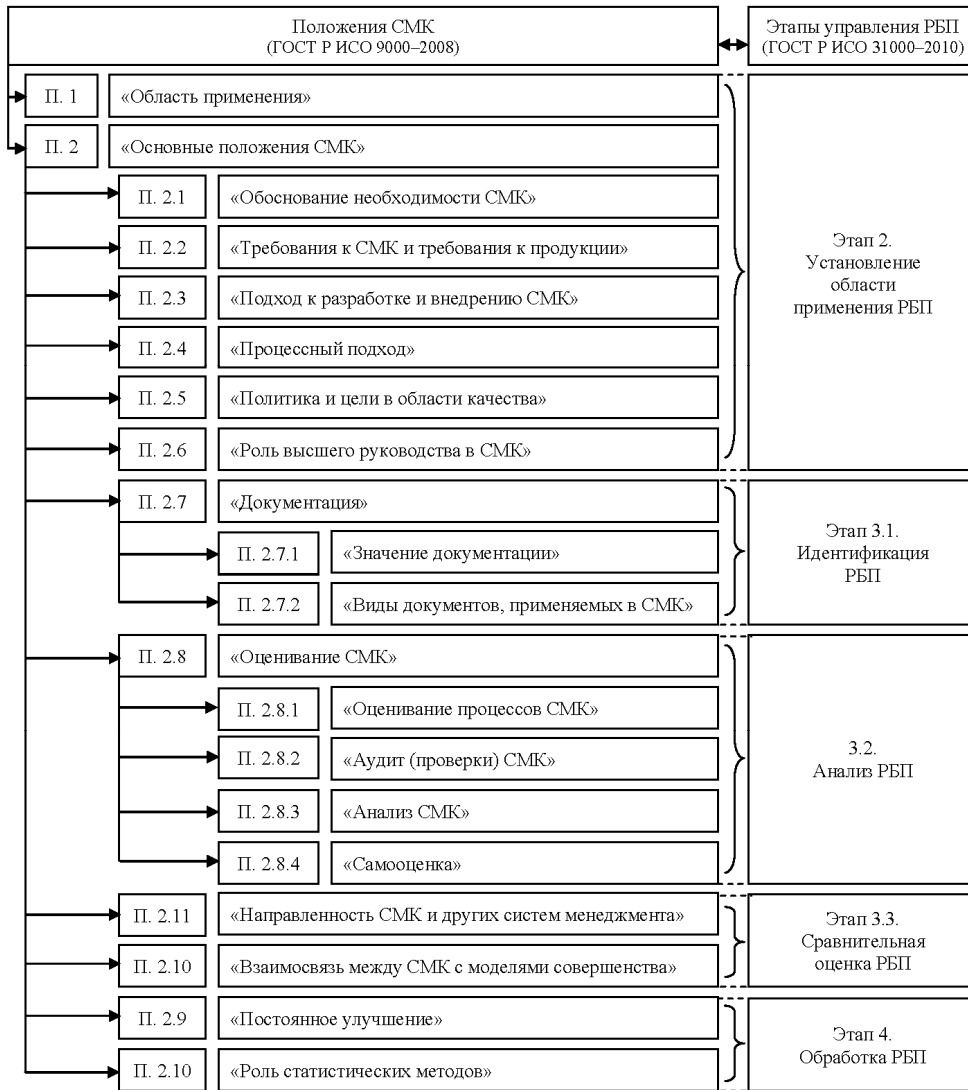


Рис. 4. Соответствие положений СМК этапам управления рисками бизнес-процессов

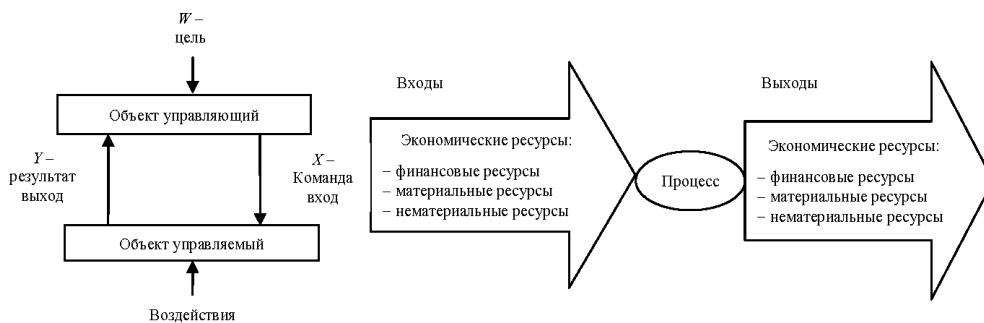


Рис. 5. Принципиальная схема функционирования бизнес-процесса

Бизнес-процесс можно представить в виде «черного ящика», у которого известны вход и выход (рис. 6). Обозначена возможность измерять параметры бизнес-процесса. Регулируя измеряемые величины, вход и выход бизнес-процесса становятся управляемыми. Параметры и характеристики выхода управляются изменением входа. Можно измерить и внешнее воздействие на бизнес-процесс, которое изменить нельзя. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке между отдельными бизнес-процессами в системе процессов, а также при их комбинации и взаимодействии. Результат (Y) всегда сравнивается с заданием (W). Тогда возможно управление как самим бизнес-процессом, так и его риском.

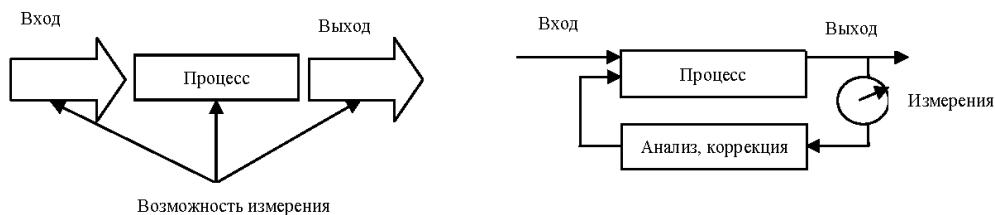


Рис. 6. Бизнес-процесс как «черный ящик»

Таким образом, РБП инициируется событием, которое может произойти с некоторой вероятностью и привести к отклонению «факта» (Y) от «плана» (W). В терминах ГОСТ Р ИСО 9000–2008 отклонение «факта» от «плана» – это «невыполнение требования» ($Y \neq W$). В целом терминологическую синонимичность, связывающую область СМК и этапы управления РБП, можно проследить на рис. 7 [7, 8].

Из сравнения определения риска с определением потенциального несоответствия по ГОСТ Р ИСО 9000–2008 следует, что потенциальное несоответствие и риск – это очень близкие понятия. Соответственно любое предупреждающее действие – это действие, направленное на снижение риска. Несоответствие с точки зрения риск-менеджмента – это реализовавшийся риск, которым следует управлять. Таким образом, процесс управления корректирующими и предупреждающими действиями – это процесс управления РБП.

Если цель внутреннего аудита СМК – оценить, насколько реальный бизнес-процесс осуществляется в соответствии с заданной технологией, то можно идентифицировать реализовавшиеся РБП, т.е. несоответствия. Если при этом выявить потенциальные несоответствия, т.е. идентифицировать риски, то можно внедрить предупреждающее действие, т.е. смягчить риск. Процесс же «Управление внутренними аудитами» можно понимать как процесс идентификации рисков бизнес-процессов.

Внешняя среда промышленного предприятия и его внутренние бизнес-процессы – это источники РБП. СМК – это система управления бизнес-процессами промышленного предприятия, подразумевающая оценку результативности/эффективности бизнес-процессов (оценку последствий РБП) и их постоянное улучшение (реагирование на риски, смягчение рисков – обработку рисков). Кроме того, «процесс установления целей и поиска возможностей

улучшения является постоянным процессом, использующим наблюдения аудита и заключения по результатам аудита, анализ данных, анализ со стороны руководства... и обычно ведущим к корректирующим действиям или предупреждающим действиям».

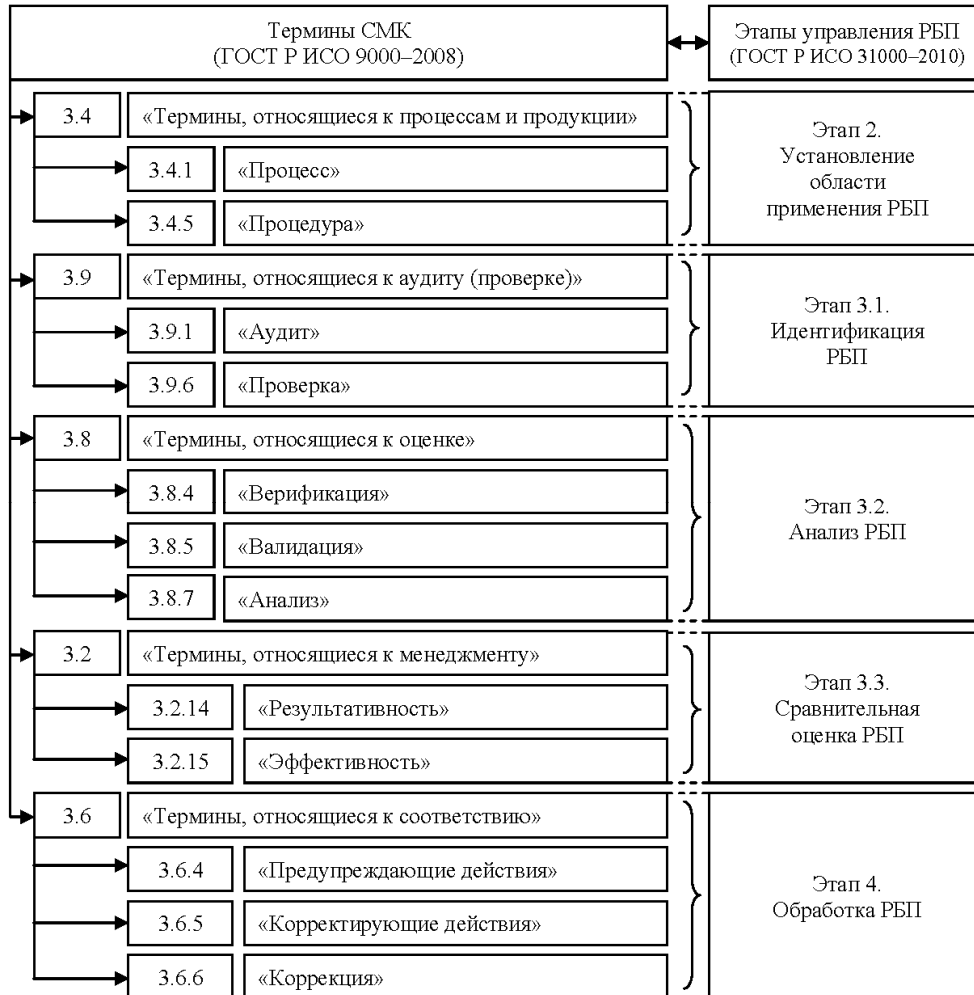


Рис. 7. Терминологическая синонимичность областей СМК и этапов управления риском бизнес-процесса

Таким образом, модель процессного управления, согласно ГОСТ Р ИСО 9001–2008, может быть представлена в качестве инструмента для управления РБП промышленного предприятия [9].

Если рассмотреть источники и выявить причины наиболее часто реализующихся РБП (несоответствий), то большая их часть смягчается (обрабатывается) при помощи внедрения процессов СМК (рис. 8).

Ряд специфических особенностей процессно-ориентированного управления создают дополнительные предпосылки для функционирования системы управления РБП в такой организации (табл. 1).

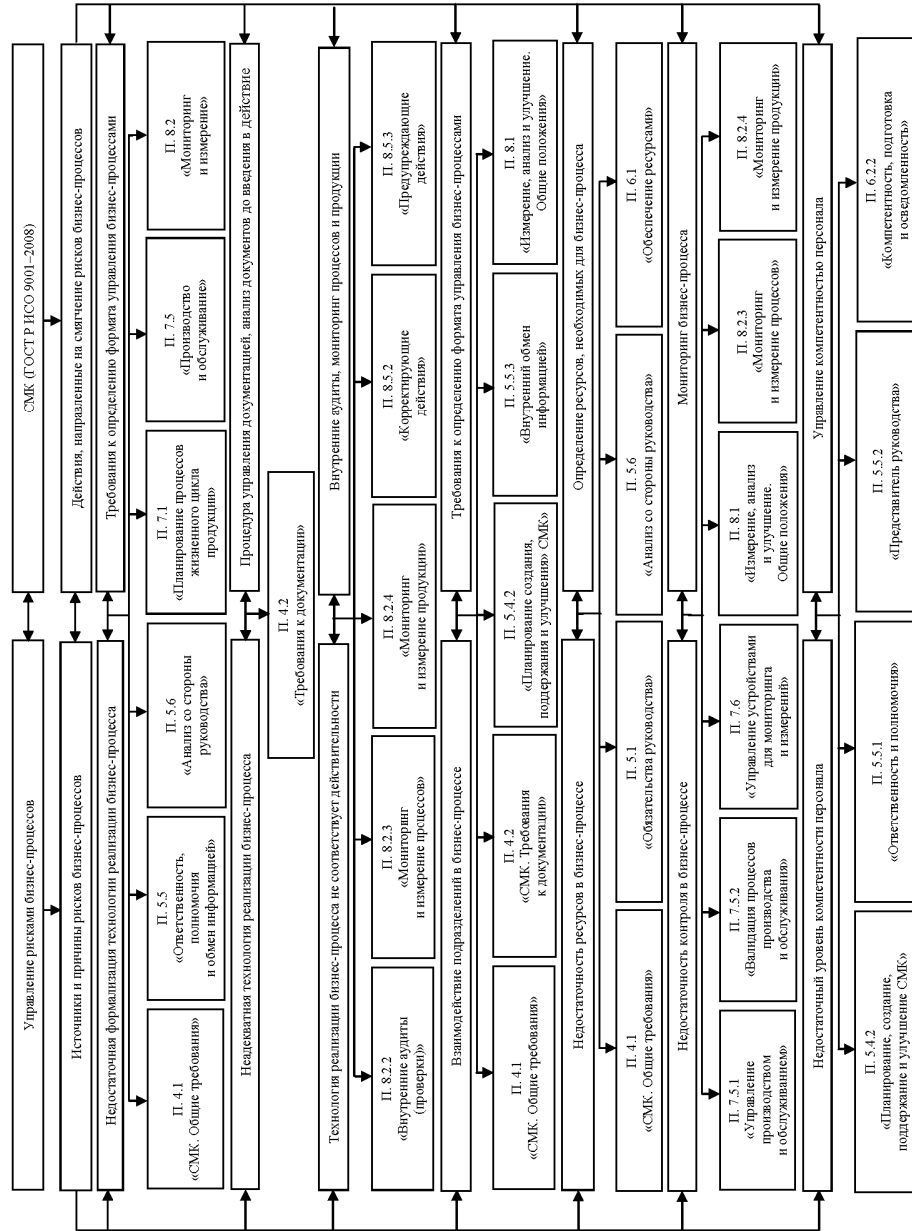


Рис. 8. Управление рисками бизнес-процессов посредством процедур СМК

Таблица 1

Предпосылки интеграции управления рисками бизнес-процессов
в процессно-ориентированное управление промышленным предприятием

Особенности процессно-ориентированного управления как интеграционной среды	Предпосылки интеграции управления РБП в процессно-ориентированное управление
1. Инструмент совершенствования управленческих систем бизнеса, обладающий высоким организационно-методическим потенциалом	Повышение управляемости, гибкости и адаптируемости организации в условиях динамичного изменения ситуации на рынке
2. Возможность реализации нового качества управления предприятием, основанного на прозрачности механизма функционирования и управления бизнес-процессами	Дополнительные возможности постоянного совершенствования управления бизнесом через реализацию системы управления РБП промышленного предприятия
3. Развертывание корпоративных целей по бизнес-процессам всех уровней иерархии и возможность управления ими по степени достижения поставленных целей, которые четко количественно выражены	Возможность количественной оценки цели («плана») и результата («факта») каждого бизнес-процесса, накопления статистической информации для оценки вероятности рисков события
4. Разработанный алгоритм использования ресурсов для получения конечного продукта с заданными выходными параметрами для каждого бизнес-процесса	Построение рисков цепочек операционных потерь экономических ресурсов, охватывающих бизнес-процессы различных уровней, посредством алгоритмизации их протекания
5. Ориентация на цепочку создания добавленной стоимости, наглядно показывающей источники дефектов, повышенных затрат, связанного капитала и т.д.	Упрощение идентификации источников, причин, событий и последствий РБП каждого бизнес-процесса, профилирования, оценки и управления рисками
6. Узнаваемость бизнес-процессов вовлеченными в них сотрудниками, понимание роли и предназначения каждого сотрудника в организации	Стимулирование качества работы владельцев РБП, повышение ответственности, взаимоувязка и согласованность их действий
7. Возможность рассмотрения процессов менеджмента в качестве объекта реализации процессного подхода к управлению	Формализация управления системой операционного риск-менеджмента как отдельным бизнес-процессом организации
8. Универсальность процессного подхода как предпосылка к эффективному использованию для построения интегрированных систем менеджмента	Органичность интегрирования системы управления РБП в процессно-ориентированное управление организацией

Несмотря на то, что у методологии управления рисками и менеджментом качества есть много общего, существуют отличия, которые необходимо учитывать при модификации СМК для ее использования в качестве базиса управления РБП промышленного предприятия. Чтобы сделать процедуры СМК более риск-ориентированными, потребуется проведение различных мероприятий: классификация РБП и их влияний на бизнес; определение мето-

дов оценки РБП; дополнение процедуры управления внутренними аудитами СМК методами, направленными на систематическую идентификацию РБП; развитие процедуры управления корректирующими и предупреждающими действиями как процедуры управления РБП; обучение персонала и др.

Таким образом, система менеджмента – это основа построения системы управления РБП промышленного предприятия. Процессно-ориентированное управление является интегратором всех видов менеджмента, в том числе и риск-менеджмента. Расширение методологии систем менеджмента элементами управления рисками способствует более эффективному функционированию этих систем в организациях.

Список литературы

1. **Шаталова, Т. Н.** Диалектико-дуалистический подход к определению экономической категории «конкурентоспособность промышленного предприятия» / Т. Н. Шаталова // *Фундаментальные исследования*. – 2012. – № 11. – С. 1550–1554.
2. Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk. – Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2001. – 21 p.
3. Об организации управления операционным риском в кредитных организациях : Письмо Банка России от 24.05.2005 № 76-Т // *Вестник Банка России*. – 2005. – № 28. – С. 15–19.
4. **Шевцова, Ю. В.** Понятие операционного риска предприятия: процессный подход / Ю. В. Шевцова // *Российское предпринимательство*. – 2010. – № 9. – С. 50–55.
5. ГОСТ Р 51897–2011. Руководство ИСО 73:2009. Менеджмент риска. Термины и определения.
6. **Андерсен Бьерн.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Андерсен Бьерн. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
7. ГОСТ Р ИСО 9000–2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
8. ГОСТ Р ИСО 31000–2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство.
9. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования.

References

1. Shatalova T. N. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research]. 2012, no. 11, pp. 1550–1554.
2. *Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk*. Basel: Basel Committee on Banking Supervision, 2001, 21 p.
3. *Vestnik Banka Rossii* [Bulletin of the Bank of Russia]. 2005, no. 28, pp. 15–19.
4. Shevtsova Yu. V. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo* [Russian entrepreneurship]. 2010, no. 9, pp. 50–55.
5. *GOST R 51897–2011. Rukovodstvo ISO 73:2009. Menedzhment riska. Terminy i opredeleniya* [ISO 73:2009 guide. Risk management. Terms and definitions].
6. Andersen B'ern. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Instruments of improvement]. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo», 2003, 272 p.
7. *GOST R ISO 9000–2008. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnyye polozheniya i slovar'* [State standard GOST R ISO 9000–2008. Quality management system. Basic provisions and glossary].
8. *GOST R ISO 31000–2010. Menedzhment riska. Printsipy i rukovodstvo* [State standard GOST R ISO 31000–2010. Risk management. Principles and guide].
9. *GOST R ISO 9001–2008. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya* [State standard GOST R ISO 9001–2008. Quality management system. Requirements].

Некрылова Нина Валерьевна

старший преподаватель, кафедра
экономики и финансов, Пензенский
государственный университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: nina-nekrylova@yandex.ru

Nekrylova Nina Valer'evna

Senior lecturer, sub-department
of economics and finances, Penza
State University
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

УДК 3.33.338.24

Некрылова, Н. В.

Предпосылки реализации элементов управления рисками бизнес-процессов в стандартах на системы менеджмента промышленного предприятия / Н. В. Некрылова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2015. – № 2 (34). – С. 204–215.