

УДК 658.62.018.012

## РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

*Вякина Ирина Владимировна,*

*доктор экономических наук, доцент,*

*e-mail: ivyakina@yahoo.com*

*Мартынов Дмитрий Валентинович,*

*кандидат технических наук, доцент,*

*e-mail: idpo@tstu.tver.ru*

*Алексеев Владимир Владимирович,*

*кандидат технических наук, доцент,*

*e-mail: alv1974@mail.ru*

*Тверской государственный технический университет,*

*г. Тверь, Россия*

© Вякина И.В., Мартынов Д.В., Алексеев В.В., 2025

**Аннотация:** в статье исследуются методические аспекты использования концепций риск-менеджмента в системе управления качеством и обеспечения экономической безопасности на современном этапе развития теории и практики корпоративного управления, выполнен анализ международных стандартов и нормативно-правовой базы в области управления рисками, систематизированы и описаны этапы управления рисками в наиболее широко применяемых в мире международных моделях риск-менеджмента.

**Ключевые слова:** управление рисками, концепции риск-менеджмента, управление качеством, экономическая безопасность, система менеджмента качества, международные стандарты.

## RISK CONTROL IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

*Vyakina I.V., Martynov D.V., Alekseev V.V.*

*Tver State Technical University*

**Abstract:** the article presents research of the methodological aspects applying risk management concepts in the quality management and economic security system at the current stage of corporate management development, contains comparative analysis of international standards and the regulatory framework in the field of risk management, and risk management stages in the most widely used international models in the world.

**Keywords:** risk management, risk management concepts, quality management, economic security, quality management system, international standards.

Риск-менеджмент сегодня является неотъемлемым элементом стратегического управления и экономической безопасности любой организации, позволяющим обеспечить устойчивость ее развития и эффективность функционирования. Существование риска, а также специфика управленческих воздействий на факторы риска способствовали выделению сферы управления рисками как самостоятельного вида

профессиональной деятельности. Функционал специалиста по управлению рисками связан с разработкой и реализацией мероприятий, направленных на недопущение превышения предельно допустимого уровня риска, обеспечение непрерывной деятельности и устойчивого развития компании, достижение ее целей или получение иного оптимального результата для разных групп стейкхолдеров [1].

В контексте обеспечения экономической безопасности управление рисками рассматривается как инструмент принятия управленческих решений в условиях выбора из определенных альтернатив, основанный на качественно-количественной оценке степени опасности и наличии возможности определить масштаб и вероятность будущих событий.

Нужно отметить, что с точки зрения международных подходов в академической науке и теории управления трактовку, перевод и понимание термина «безопасность» следует рассматривать с учетом содержания терминов, представленных в таблице.

**Содержание экономической безопасности в международной  
академической науке и теории управления  
(составлено авторами на основе [2])**

Термин на английском языке	Перевод	Содержание	Сфера использования
Security	Защищенность от угроз	Защищенность от угроз в экономической сфере в контексте противостояния целенаправленным действиям экономических и политических субъектов, преследующих цели дестабилизации экономических процессов или нанесения экономического ущерба	Политика, оборона, юриспруденция, национальная безопасность, международная безопасность
Safety	Защищенность от ущерба	Предотвращение угроз жизни и здоровью граждан, связанных с несоответствующим качеством товаров и услуг, загрязнением окружающей среды, техногенными катастрофами и т. п.	Управление качеством, техническое регулирование, экологический менеджмент, защита прав потребителей, промышленная безопасность, технологическая безопасность, безопасность потребления

На данный момент среди наиболее часто используемых в мире стандартов риск-менеджмента основными являются:

группа международных стандартов ISO/IEC [3–5];

американская модель COSO ERM-2017 (ERM – Enterprise Risk Management) [6];

европейский стандарт FERMA-2002 (Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров) [7].

Несмотря на разницу в стилистике указанных стандартов и в подходах к управлению рисками, каждый из них исходит из того, что риск – это влияние неопределенности на достижение поставленных целей. Однако понимание сущности, места и роли риска в управлении организацией в разных моделях риск-менеджмента различается. Например, сущность риска в международных стандартах семейства ISO/IEC, стандарте по управлению риском Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA), национальных стандартах, которые действуют на территории Российской Федерации (ГОСТ Р), рассматривается как отклонение от ожидаемого результата (достижения цели), которое может быть как положительным, так и отрицательным, и выражается через его источники, потенциальные события, их последствия и вероятность (рис. 1).

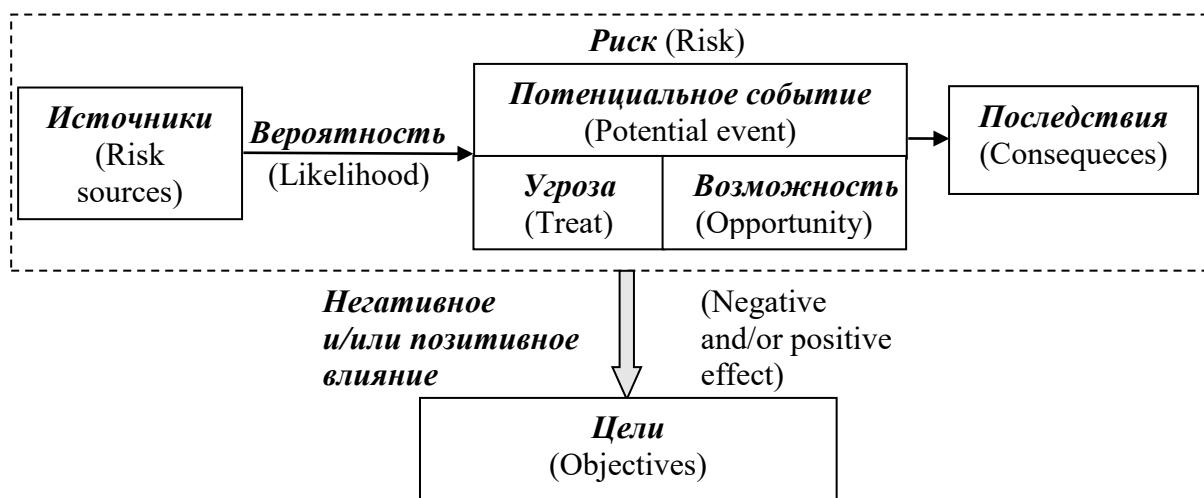


Рис. 1. Сущность риска согласно международным стандартам семейства ISO/IEC

Согласно трактовке, принятой в американской модели COSO ERM, риск трактуется как неопределенное событие, которое состоит одновременно из угрозы и возможности и при наступлении оказывает позитивное или негативное для заинтересованных сторон влияние на коммерческую ценность (рис. 2).

Стандартизация процессов управления рисками вносит свой вклад в увеличение стоимости организации за счет выявления потенциальных «негативных» и «положительных» факторов, влияющих на достижение целей компании или коммерческую ценность. Это повышает вероятность

успеха и минимизирует вероятность отклонения и неопределенности в достижении поставленных целей.

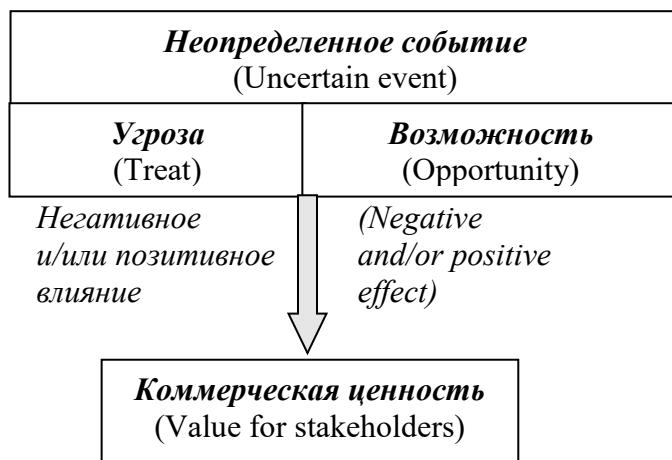


Рис. 2. Сущность риска согласно модели COSO ERM

В сфере обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов рассматриваются исключительно негативные последствия наступления рисковых событий. При этом основное внимание уделяется превентивным мероприятиям по предотвращению и снижению влияния таких последствий рисков на деятельность организации, а также разработке плана реагирования на их возникновение или действий по снижению ущерба.

Первый национальный стандарт по риск-менеджменту (AS/NZS 4360:1995) был выпущен в 1995 году в Австралии. Затем появились другие национальные стандарты: канадский CSA Q 850:1997 «Риск-менеджмент» (1997), японский JIS Q 2001:2001 «Рекомендации по разработке и внедрению RM» (2001), британский IRM 2002 «Стандарт управления рисками» (2002), европейский стандарт FERMA «Управление рисками» (2002), COSO-2004 «Интегрированная модель управления рисками организации» (США, 2004). В итоге в 2009 году вышла первая версия международного стандарта ISO 31000.

В 2017 г. в связи с усилением влияния цифровизации на экономические процессы происходит обновление стандартов риск-менеджмента, COSO ERM презентовал новые своды знаний по управлению проектами и рисками в них, в 2018 году ISO опубликовал новый стандарт менеджмента риска ISO 31000:2018 “Risk management – Guidelines”, где пересмотрены основные положения управления рисками, а в 2019 г. вышел обновленный стандарт IEC 31010:2019 “Risk management – Risk assessment techniques”, закрепляющий новый механизм оценки рисков.

Важно отметить, что все три модели стандартов по управлению рисками – ISO 31000:2018, FERMA и COSO ERM:2017 – в 2017–2018 годах под влиянием цифровой трансформации провели ревизию существующих подходов к управлению рисками отказалось от понятия «система управления рисками», а для описания механизмов управления рисками стали использовать термин «процесс управления рисками». Во второй версии модели COSO ERM (2017) четко говорится, что риск-менеджмент – это процесс (в отличие от первой версии COSO ERM:2004, где применялся термин «система управления рисками»), причем в обеих редакциях ISO 31000 прописано, что риск-менеджмент должен быть интегрирован в существующие бизнес-процессы.

Таким образом, риск-менеджмент сегодня рассматривается с позиции процессного подхода. При этом управление рисками должно быть интегрировано (встроено) не только в существующие бизнес-процессы организации, но и в процесс принятия решений, т. е. управленческие решения должны приниматься с учетом рисков.

На практике сказанное означает, что планируемые мероприятия по обработке рисков необходимо встроить в существующие внутренние нормативные документы, включить в положения о структурных подразделениях, должностные инструкции ключевых сотрудников, внутренние документы, описывающие функционирование бизнес-процессов, и т. п. Ключевые рисковые показатели следует отражать в управленческой отчетности, а проводимые внутренние аудиты должны быть риск-ориентированными. При этом компания может иметь только один нормативный документ в области риск-менеджмента – Политику по управлению рисками.

Важно отметить, что стандартизация процессов управления рисками в России и за рубежом различается подходами (рис. 3). Если в международной практике на государственном уровне задается только общая концепция, а компании формируют детализированные корпоративные стандарты, в которых управление рисками встраивается в бизнес-процессы конкретной организации с учетом их влияния на ключевые показатели деятельности, KPI-процессы и на достижение стратегических целей организации. В России, напротив, разработаны достаточно детальные государственные стандарты, а компании пытаются «вписать» свои стандарты в государственные.

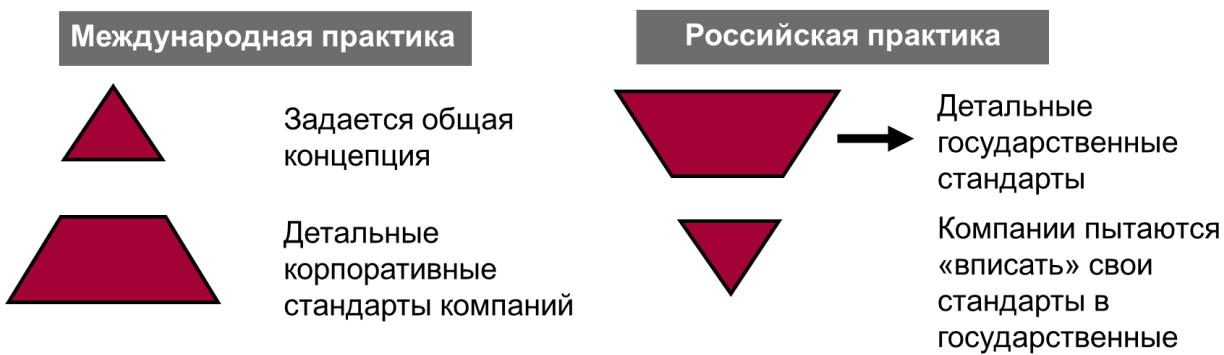


Рис. 3. Разница в подходах к стандартизации процессов риск-менеджмента в России и за рубежом

Семейство стандартов ISO 31000 начинается, собственно, с самого стандарта ISO 31000:2018 «Управление рисками. Руководство» – это на данный момент вторая его редакция. Есть также ISO 31010:2019 «Управление рисками. Методы оценки рисков», где отражено более 30 способов идентификации, анализа и оценки рисков. В отдельном документе ISO Guide 73:2009 «Управление рисками. Словарь» содержатся термины и определения. Можно отметить и ISO 31004:2013 «Управление рисками. Руководство по внедрению». Модель управления рисками по ISO 31000 основывается на контексте компании и целях, в зависимости от которых происходит идентификация, анализ, оценка и обработка рисков.

В Европейском стандарте FERMA процесс риск-менеджмента интегрирован в организацию через стратегическое управление и бюджетный процесс.

Обновленная американская концепция управления рисками COSO-ERM-2017 ориентирована на стремительный рост объемов данных, использование искусственного интеллекта и автоматизации, управление затратами на риск-менеджмент и интеграцию управления рисками организации со стратегией и эффективностью деятельности.

В целом этапы управления рисками во всех трех стандартах, COSO, FERMA и ISO 31000, выглядят следующим образом:

1. Установление контекста компании, определение целей, процессов и критерии эффективности процессов (KPI)
2. Идентификация, анализ и оценивание рисков.
3. Обработка рисков.

Интеграция риск-менеджмента в бизнес-процессы компании предполагает, что исходя из стратегии конкретной организации определяются риск-ориентированные цели и ключевые показатели деятельности, которые встраиваются в модель процессов и управленческую отчетность, и устанавливаются критерии эффективности процессов (KPI), которые свидетельствуют о достижении целей компании.

Механизм управления рисками является одним из системообразующих компонентов управления организацией и включает в себя разработку и применение внутренних нормативных документов, закрепляющих порядок управления рисками, приобретение и эксплуатацию специализированного оборудования и программного обеспечения, утверждение бюджета и распределение зон и центров ответственности в организационно-функциональной структуре управления организацией.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 августа 2018 г. № 564н. URL: <https://base.garant.ru/72051792/> (дата обращения: 30.11.2024).
2. Афонцев С.А. Концептуальные основы анализа национальной и международной экономической безопасности // На страже экономики. 2020. № 2 (13). С. 27–47.
3. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. (Управление рисками – Руководство). URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата обращения: 01.12.2024).
4. ISO/IEC Guide 73. Risk Management-Vocabulary-Guidelines for use in standards (Рискменеджмент-Словарь-Руководство по использованию в стандартах). URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en> (дата обращения: 01.12.2024).
5. IEC 31010:2019. Risk management – Risk assessment techniques (Управление рисками – Методы оценки рисков). URL: <https://www.iso.org/ru/standard/72140.html> (дата обращения: 01.12.2024).
6. COSO ERM-2017 (ERM – Enterprise Risk Management). Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. (Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности). URL: <https://www.coso.org/guidance-erm> (дата обращения: 01.12.2024).
7. IRM, AIRMIC и ALARM (FERMA RMS). Risk management standard (Стандарт управления рисками (модель RMS)). URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата обращения: 01.12.2024).

УДК 332.1

#### ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

*Павлова Елена Владимировна,  
кандидат экономических наук, доцент,  
e-mail: taxpayer21@mail.ru*

*Тверской государственный технический университет,  
г. Тверь, Россия*

© Павлова Е.В., 2025

**Аннотация:** в статье рассмотрены вопросы влияния поддержки бизнеса на развитие территорий. Формирование благоприятных условий для развития бизнеса и содействия занятости населения обеспечивает рост налоговых поступлений путем расширения