

УДК 658.56

**О.В. Жемчугова, Э.С. Храмова**

Сибирский государственный университет науки и технологий им. М.Ф. Решетнева,  
Красноярск, email: zhemchugova.oksa@mail.ru, elina.hramowa@yandex.ru

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ключевые слова:** управление рисками, система менеджмента качества, торговая организация, локально-нормативные документы, регламент процесса.

В статье рассматривается подход к совершенствованию процесса управления рисками в системе менеджмента качества организации. Акцент сделан на встраивание процесса управления рисками в существующие локальные нормативные документы торговой организации, что позволяет сделать систему менеджмента риск-ориентированной, тем самым повышает ее устойчивость и адаптивность к внешним и внутренним угрозам. В качестве свидетельств представлена новая структура Регламента процесса «Изготовление заказа», где проведена идентификация и оценка рисков процесса, предложен План по снижению рисков с показателем KPI и паспортом риска.

**O.V. Zhemchugova, E.S. Hramova**

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk,  
email: zhemchugova.oksa@mail.ru, elina.hramowa@yandex.ru

## **IMPROVING THE RISK MANAGEMENT PROCESS IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF A TRADE ORGANIZATION**

**Keywords:** risk management, quality management system, trade organization, local regulatory documents, process regulations.

The article discusses an approach to improving the risk management process in an organization's quality management system. The emphasis is on integrating the risk management process into the existing local regulatory documents of a trade organization, which makes it possible to make the management system risk-oriented, thereby increasing its stability and adaptability to external and internal threats. As evidence, a new structure of the Order Process Regulations is presented, where process risks are identified and assessed, a Risk Reduction Plan with a KPI indicator and a risk passport is proposed.

Управление рисками в организации играет ключевую роль в обеспечении ее устойчивости и успешности, требует постоянного внимания и адаптации к изменяющимся условиям рынка и внутренней среде организации. В процессе своего развития торговые организации сталкиваются с множеством различных видов рисков (коммерческие, финансовые, рыночные, технические, операционные, репутационные и др.), которые оказывают значительное влияние на их деятельность. Крупные и средние торговые организации осознают важность управления рисками и даже имеют в своей структуре отделы, выполнявшие соответствующие функции. Согласно Костина К. Б. и Кожухиной К. А. [6], небольшие торговые площадки к основным методам минимизации рисков относят

уклонение от риска, передача риска, локализация риска, распределение (диверсификации) риска, компенсация риска. Выбор метода управления рисками должен принимать менеджмент организации на основе взвешенного управленческого решения.

Уникальным и очень известным инструментом формирования эффективной системы менеджмента качества (СМК) является текущая версия международного стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Требования стандарта подразумевает необходимость применения концепции риск-ориентированного подхода [5], но право выбора какими методами реализовать данную концепцию остается за самой организацией [7]. Оптимально, реализовать данный подход различными методами – от простейших способов обращения с рисками [8] до формали-

зованных методов менеджмента рисков (ИСО 31000).

Риск – это влияние неопределенности на цели организации [1-3]. Влияние рассматривается, как отклонение от ожидаемого. Согласно, стандарта ГОСТ Р ИСО 587771–2019, неопределенность – это термин, охватывающий многие понятия и до сих пор продолжают попытки классифицировать его типы [4]. В широком смысле неопределенность может охватывать, например, принятие управленческих решений в условиях отсутствия информации и/или знаний относительно конкретной ситуации, ее последствий или ее возможностей, изменчивости, непредсказуемости и пр. Управлять бизнесом в условиях неопределенности задача непростая. Непредвиденные обстоятельства, такие как, перебои в поставках, санкции, инфляция, изменения в законодательстве и потребительских предпочтений, пандемия требуют принятия правильных решений от организации.

Известно, что цели любой торговой организации на рынке – получение максимальной экономической прибыли, но стратегические цели должны определяться исходя из миссии, видения, долгосрочных планов. Увеличение доли рынка, повышение прибыльности, улучшение качества обслуживания, внедрение инноваций, укрепление конкурентных преимуществ, эффективное управление рисками и ресурсами и даже цифровая трансформация, все эти цели должны направлять организацию к росту на повышение качества и общей эффективности деятельности. Главное, установленные цели в области качества, как сказано в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-2015, должны относиться ко всем структурным подразделениям и уровням управления организации и обязательно быть конкретными, измеримыми, достижимыми и регламентированными по времени.

Обобщенный алгоритм управления рисками отталкивается от среды организации, целей, которые стоят перед организацией, процессов и KPI [10]. Процесс управления рисками должен быть неотъемлемой частью процесса

управления и должен применяться в организации на стратегическом, операционном, проектном уровнях [1]. По сути, идентификация, анализ, оценка риска, запланированные мероприятия по реагированию на риски, требования многих стандартов на системы менеджмента (ИСО 9001, ИСО 31000, ИСО 45001, ИСО 14001 и др.), главное, чтобы все эти мероприятия были интегрированы в ключевые процессы и локально-нормативные документы (ЛНД), которые регламентируют деятельность организации и упорядочивают ее работу.

### **Цель исследования**

Целью данной работы является разработка подхода по совершенствованию СМК торговой организации на основе интеграции процесса управления рисками в существующие ЛНД.

### **Материал и методы исследования**

Методические основы исследования составляют работы отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента качества, управления рисками, требования международных и национальных стандартов, материалы из Интернет-ресурсов по объекту и предмету исследования. В процессе сбора, обработки и анализа материала применялись следующие методы: аналитический и логический анализ; метод экспертных оценок; процессный и риск-ориентированный подходы.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В качестве объекта исследования была взята торговая организация, которая занимается оптовой и розничной торговлей очковых линз, линз контактной коррекции, различных аксессуаров, а также изготовлением и ремонтом очков. Процесс управления рисками в торговой организации в большей степени происходит на ситуативном подходе. Основными стратегиями являются избежание риска, то есть отказ от деятельности, следствием которой он является и передача риска полностью или частично другому лицу.

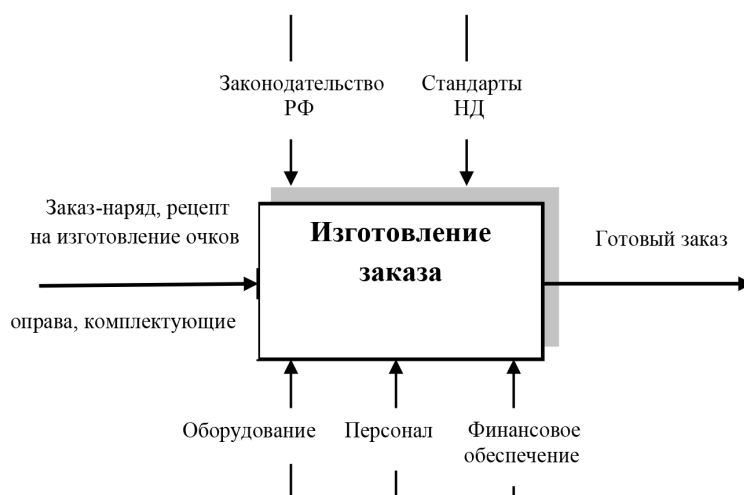


Рис. 1. Модель процесса «Изготовление заказа»

Таблица 1

Структура Регламента процесса «Изготовление заказа»

| Структура                                        | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Общие положения                               | Назначение регламента. Ответственность за соблюдение требований регламента (должность и подразделение). Нормативные ссылки. Термины и сокращения                                                                                                                                                    |
| 2. Общее описание процесса                       | Общее описание процесса. Цель и результат процесса. Владелец процесса. Контроль. Входные и выходные данные, управляющие документы, процессы поставщики и процессы потребители (модель процесса). Ключевые показатели эффективности (KPI)                                                            |
| 3. Результаты (выходы) процесса и их потребители | Описание конечных продуктов/услуг, которые получаются в результате выполнения процесса, а также указания тех, кто эти результаты использует (процесс, должностное лицо). Требования потребителя к результату процесса                                                                               |
| 4. Входы процесса и их поставщики                | Описать все ресурсы, данные, материалы и информацию, необходимые для выполнения процесса, а также указывать источники или поставщиков этих входов. Требования к входам со стороны владельца процесса                                                                                                |
| 5. Графическая схема процесса                    | Визуальное представление этапов и шагов процесса, что помогает лучше понять его структуру и последовательность действий. В этом разделе обычно включают блок-схемы, диаграммы или другие графические элементы, которые иллюстрируют процесс. Описание элементов схемы и последовательность действий |
| 6. Описание операций процесса                    | Детальное описание каждой операции или шага процесса для обеспечения ясного руководства для тех, кто его выполняет (наименование операции, исполнитель, материальные входы/выходы, входящая/исходящая документированная информация, содержание деятельности, требования к срокам                    |
| 7. Показатели процесса                           | Предназначен для определения критериев и метрик, по которым оценивается эффективность и результативность процесса. Показатели эффективности. Единица измерения. Описание метода сбора и расчета показателя. Ответственные за измерения и результаты контроля                                        |
| 8. Управление рисками                            | Предназначен для идентификации, оценки и управления рисками, которые могут возникнуть в ходе выполнения процесса. Должен содержать информацию о возможных рисках, их влиянии на процесс и мерах по их предотвращению или минимизации                                                                |
| 9. Управление документами процесса               | Предназначен для описания процедуры создания, хранения, обновления и распределения документов, связанных с процессом. Наименование документированной информации, периодичность, сроки или событие, вызывающее необходимость документирования, ответственность за ведение документации, хранение     |

**Таблица 2**

Критерии определения величины риска и признаков вероятности наступления событий

| Балл      | Величина риска | Признаки вероятности наступления событий (1-3)                  |
|-----------|----------------|-----------------------------------------------------------------|
| больше 6  | Существенный   | Событие возникает часто и регулярно (3)                         |
| от 4 до 6 | Умеренный      | Событие, которое возникает время от времени, но нерегулярно (2) |
| до 2      | Несущественный | Событие, которое возникает редко и нерегулярно (1)              |

**Таблица 3**

Критерии определения тяжести последствия события

| Балл | Признаки определения тяжести возникновения события                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Незначительные несоответствия или задержки, которые не оказывают значительного влияния на процесс или заказчика. Например, незначительные ошибки в бланке заказа. Задержка в изготовлении заказа, не превышающая одного дня                                                                                                                                              |
| 2    | Несоответствия, приводящие к незначительным потерям или повреждениям, которые могут быть быстро устранены. Например, легкое повреждение оправы, которое можно исправить на месте. Ошибка в параметрах линз, требующая повторного изготовления, но без значительного влияния на общие сроки                                                                               |
| 3    | Несоответствия, приводящие к ощутимым потерям или задержкам, но восстанавливаемым в разумные сроки. Например, неправильная установка линз, требующая полной переделки заказа. Потеря заказа в процессе изготовления, требующая повторного изготовления, что приводит к задержке на несколько дней                                                                        |
| 4    | Существенные несоответствия или повреждения, требующие значительных затрат на восстановление и влияющие на удовлетворенность заказчика и имидж организации. Серьезное повреждение дорогостоящей оправы, требующее ее полной замены. Ошибки в рецепте, ведущая к изготовлению неправильных линз, и необходимость полной переделки заказа, что может занять неделю и более |

Как уже упоминалось выше, организация должна идентифицировать, анализировать и оценивать риски в процессах, а также предложить мероприятия по их минимизации. Важно, планируемые мероприятия должны быть встроены (интегрированы) в ЛНД, которые описывают данный процесс (положения, регламенты, инструкции, графики, правила и пр.). Следует отметить, что, по факту, организация может иметь общий документ по управлению рисками, особенно при взаимодействии с органами по сертификации [10]. Такими документами могут быть: Положение об управлении рисками; Политика управления рисками; Документированная процедура управления рисками. В этих документах устанавливаются правила и процедуры планирования, организации, управления рисками и проведение мероприятий по устранению или снижению рисков, а также образцы свидетельств (документов) оформления результатов в целом во всей организации.

С целью совершенствования процесса управления рисками в СМК объекта исследования, авторами проведена его

интеграция в существующий процесс торговой организации «Изготовление заказа», что позволит сделать систему риск-ориентированной согласно ИСО 9001. Модель представлена на рисунке 1. Процесс «Изготовление заказа» является ключевым в сети процессов организации, поскольку добавляет ценность продукции/услуге, стратегически важен для успешного бизнеса, влияет на показатель удовлетворенности внешних потребителей.

В разделе 4 (п. 4.4.1) ГОСТ Р ИСО описаны требования к организации, которая должна в необходимом объеме разрабатывать, актуализировать и применять документируемую информацию для обеспечения функционирования процессов. Там же в разделе 8 (п. 8.5.1), сказано, что организация должна осуществлять, производство продукции и предоставление услуг в управляемых условиях. Управляемые условия включают в себя доступность документированной информации, определяющей характеристики производимой продукции, предоставляемых услуг или осуществляемой деятельности и результаты, которые должны быть достигнуты [5].

Таблица 4  
Образец идентификации и оценки рисков процесса «Изготовление заказа» (фрагмент)

| Процесс             | Наименование риска                                                                       | Нежелательное событие                                                                                                                                                                                                                | Вероятность<br>(частота<br>возникновения<br>события) | Наименование<br>последствия события                                                   | Оценка<br>тяжести по-<br>следствия<br>события | Величина<br>риска | Уровень риска  |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|----------------|
| Изготовление заказа | Отсутствие полной информации на бланке заказа (МРЦ, диоптрии, линзы)                     | При поступлении заказа в отдел изготовления оператор не верно оформил заказ-наряд в программе IC                                                                                                                                     | 2                                                    | Отказ от заказа и потеря доверия клиента                                              | 4                                             | 8                 | Существенный   |
|                     | Невнимательная проверка комплектующих на соответствие рецепту клиента и наличие дефектов | При отсутствии информации на бланке заказа, оператор тратит время на уточнение деталей у клиента                                                                                                                                     | 1                                                    | Превышение фактических затрат на выполнение заказа от планируемых                     | 2                                             | 2                 | Несущественный |
|                     |                                                                                          | Невнимательное отношение мастера к проверке привело к некорректному изготовлению заказа (линзы разные по цвету/бликам и/или поврежденные линзы, оправа)                                                                              | 2                                                    | Отказ от заказа и потеря доверия клиента                                              | 4                                             | 8                 | Существенный   |
|                     | Техническая неисправность оборудования для изготовления заказа                           | Неисправность специализированного оборудования (фокусметр, диоптометр, ленточный станок, сканер, оптический станок и пр.)                                                                                                            | 1                                                    | Задержка заказа                                                                       | 2                                             | 2                 | Несущественный |
|                     |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                      | Отказ от заказа и потеря доверия клиента                                              | 4                                             | 4                 | Умеренный      |
|                     |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                      | Травма мастера                                                                        | 4                                             | 4                 | Умеренный      |
|                     |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                      | Увеличение количества брака и возвратов (затраты на переделку)                        | 4                                             | 8                 | Существенный   |
|                     | Низкая компетентность персонала                                                          | Персонал не обладают достаточными знаниями о материалах и их свойствах, техническими навыками и опытом в интерпретации рецептов и требований потребителей (клиентов). Недостаточная подготовка по стандартам качества и безопасности | 2                                                    | Низкая удовлетворенность клиента (плохие отзывы, снижение доверия, негативные отзывы) | 4                                             | 8                 | Существенный   |
|                     |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                      | Вред здоровью клиента (головные боли, усталость глаз, потеря зрения)                  | 4                                             | 8                 | Существенный   |
|                     |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                      |                                                                                       |                                               |                   |                |



Таблица 5

Пример плана по снижению уровня рисков (фрагмент)

| № п/п | Наименование существенного риска                                     | Мероприятия/План действий                                                                                                                                                                                                                       | Ответственный за проведение мероприятия | Показатель КРІ                                                                                                   | Сроки исполнения и предоставления отчета о результате |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1     | Отсутствие полной информации на бланке заказа (МРЦ, диаптрии, линза) | Создать стандартные бланки заказа, включающие все необходимые поля для информации о клиенте и заказе (рецепт, тип линз, тип оправы, покрытие линз, дополнительные услуги и пр.). Разработать подробную инструкцию по заполнению бланка          | Руководитель отдела изготовления (ОИ)   | Отсутствие или снижение количества ошибок при создании заказа                                                    | В отчетный период за квартал                          |
|       |                                                                      | Систематический аудит заполненных заказов для выявления и анализа несоответствий                                                                                                                                                                | Руководитель ОИ                         | Снижение % повторных несоответствий                                                                              | В отчетный период за квартал                          |
|       |                                                                      | Внедрить процедуру подтверждения заказа у клиента по телефону или электронной почте перед началом изготовления, чтобы убедиться в правильности всех деталей                                                                                     | Руководитель ОИ                         | Повышение средней оценки (уровень) удовлетворенности клиентов                                                    | Постоянно/в отчетный период за год                    |
| 2     | Низкая компетентность персонала                                      | Интегрировать систему заказов с системой управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), чтобы операторы могли быстро получать доступ к истории заказов и предпочтениям клиента                                                                 | Руководитель ОИ                         | Среднее время, затрачиваемое оператором на доступ к истории заказов и предпочтениям клиента через CRM            | В отчетный период за квартал                          |
|       |                                                                      | Включить тестирование профессиональных навыков и оценки технических знаний в процесс найма сотрудников. Регулярное обучение и повышение квалификации сотрудников. Обеспечить доступ к онлайн-курсам, семинарам и участию в научных конференциях | Руководитель отдела обучения персонала  | Повышение % сотрудников, прошедших обучение в научных конференциях. Повышение уровня удовлетворенности обучением | В отчетный период за год                              |
|       |                                                                      | Создание и разработка ЛНД по всем этапам изготовления заказа. Улучшить систему контроля качества на всех этапах изготовления заказа (регулярные проверки, аудит процесса)                                                                       | Руководитель отдела качества            | Повышение средней оценки (уровень) удовлетворенности персонала. % заказов, прошедших контроль с первого раза.    | В отчетный период за квартал                          |
|       |                                                                      | Разработать программу признания и награждения лучших сотрудников                                                                                                                                                                                | Руководитель отдела качества            | Уровень удовлетворенности сотрудников. % сотрудников, получивших награждения. Текущая кадров                     | В отчетный период за год                              |

Таблица 6

Образец Паспорта риска

| ПАСПОРТ РИСКА:                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                    |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наименование процесса                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Проверка линз на соответствие рецепту клиента и наличие дефектов                                                   |
| Уровень риска (значительный/критический) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Значительный                                                                                                       |
| Ответственный                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Старший мастер по изготовлению очков корректирующих                                                                |
| Общая информация о риске                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                    |
| Наименование риска                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Невнимательное отношение мастера при проверке линз или невыполнение данного действия                               |
| Нежелательное событие                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Изготовление заказа с линзами разными по цвету/бликам<br>Изготовление заказа с дефектом на линзе                   |
| Критическая точка                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Информация по количеству выявленных ОТК заказов с разными по цвету/бликам, с дефектными линзами на дату XX.XX.XXXX |
| №                                        | Стратегия по снижению/оптимизации уровня риска, ее описание (какие ресурсы необходимы)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ответственный                                                                                                      |
| 1                                        | Внедрение операционного разделения труда по этапам технологического процесса изготовления очков корректирующих (в смену выходит 5 мастеров, на 3 участка. Мастер участка №1 занимается первыми тремя этапами процесса – проверка линз, оправы, извлечение демовставок из оправы), далее заказ переходит к следующему мастеру участка №2, который выполняет следующие пять этапов процесса изготовления очков корректирующих (подготовка линзы к выточке), после этого заказ выполняет мастер следующего участка. Здесь мастера разделяются на 3 вида: №3.1 – изготавливающие заказ в ободковую оправу (пластик, металл), №3.2 – в полуободковую оправу (лесочная оправка), №3.3 – в безободковую оправу (втулочная, винтовая) | Старший мастер                                                                                                     |
| 2                                        | Внедрение планирования в производство. Планируется расстановка работников для обеспечения их рациональной занятости и оптимальной загрузки оборудования. Планирование осуществляется на неделю                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Старший мастер                                                                                                     |
| 3                                        | Разработка и внедрение регламента по проверке линз очковых на наличие дефектов. В данном регламенте необходимо прописать этапы проверки, необходимые инструменты и оборудование, ответственное лицо за данные инструменты и оборудование, действия мастера при обнаружении дефектов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Старший мастер                                                                                                     |
| 4                                        | В программе 1С:Предприятие добавить графу, в которой мастер отмечает выполненные действия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Программист 1С                                                                                                     |
| 5                                        | При выявлении достижения мастером ККТ – повторение регламента, сдача экзамена старшему мастеру                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Старший мастер                                                                                                     |

Под регламентацией процессов процесса понимается разработка ЛНА, частично или полностью устанавливающих требования к процессу [9]. В результате анализа существующего Регламента процесса «Изготовление заказа» в исследуемой организации, выявлено, что в данном документе представлена только краткая инструкция для оператора и мастера-сборщика при получении заказа и правилах его изготовления. Причем в большей степени прописана ответственность сотрудников и клиента. Обновленная структура Регламента процесса «Изготовление заказа» представлена в таблице 1.

Обновленная структура Регламента процесса «Изготовление заказа» будет применяться с учетом риск-ориентированного подхода в торговой организации, что позволит определять и оценивать потенциальные риски процесса, минимизировать их влияние, улучшить эффективность и гибкость процесса, сократить финансовые потери за счет предотвращения брака и оптимального использования ресурсов. Обеспечить стабильность и предсказуемость качества и сроков выполнения заказов, что положительно скажется на уровне удовлетворенности клиентов. А также сделает про-

цесс изготовления заказа более прозрачным для всех заинтересованных сторон, что улучшит коммуникацию и сотрудничество внутри торговой организации.

В раздел «Управление рисками» обновленного Регламента предлагается включить следующую информацию: цель управления рисками; методы и инструменты для идентификации рисков (мозговой штурм, ретроспективный анализ, SWOT анализ, экспертная оценка); критерии оценки рисков (табл. 2–3); расчет величины риска, перечень обязательных документов (реестр рисков (табл. 4), план мероприятий (табл. 5), паспорт рисков (табл. 6)).

Величина риска определяется как произведение тяжести последствий и вероятности наступления события. Расчет величины риска, позволит более точно оценить риски, связанные с процессом «Изготовление заказа», и определить приоритетные меры по их минимизации. Например, если событие имеет высокую вероятность (3) и тяжесть последствия (4), то величина риска будет равна 9, что указывает на необходимость принятия незамедлительных мер по снижению данного риска. В образец плана по снижению уровня рисков, нами включен показатель КРІ, поскольку ключевой показателей эффективности помогает измерять и контролировать эффективность внедряемых мер, обеспечивая

структурированный подход к управлению рисками. КРІ помогают объективно оценить, насколько успешны принятые меры, выявить и устранить проблемы на ранних стадиях, повысить прозрачность и ответственность, а также мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей. Это приводит к общей оптимизации процесса «Изготовление заказа» и снижению уровня рисков в организации.

Паспорт риска является документом, который подробно описывает каждый идентифицированный риск, его характеристики, а также меры по его управлению. В паспорте риска указываются основные параметры риска, его потенциальное воздействие, а также стратегии и действия по минимизации риска (табл. 6).

### Выводы

Встраивание процесса управления рисками в существующие ЛНД организации будет способствовать созданию целостной и эффективной СМК. Реализация данного подхода приведет не только к стабильности и надежности процессов торговой организации, которые будут соответствовать высоким стандартам качества и повышать удовлетворенность клиентов, но и повысит конкурентоспособность на рынке, улучшив качество предоставляемых товаров и услуг.

### Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». М.: ФГУП «Стандартинформ», 2020. 20 с.
2. Управление рисками в организации. Интегрированная модель. COSO ERM. [Электронный ресурс]. URL: [http://ilinsk.com/wp-content/uploads/2019/11/COSO-ERM-Presentation\\_2019.pdf](http://ilinsk.com/wp-content/uploads/2019/11/COSO-ERM-Presentation_2019.pdf) (дата обращения 30.05.2024).
3. Стандарты управления рисками. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата обращения 30.05.2024).
4. ГОСТ Р ИСО 587771–2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска». М.: ФГУП «Стандартинформ», 2020. 90 с.
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Система менеджмента качества. Требования». М.: ФГУП «Стандартинформ», 2015. 24 с.
6. Костин К.Б., Кожухина К.А. Проблемы совершенствования управления рисками в предпринимательской деятельности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2019. № 1. С. 171-180.
7. Жемчугова О.В., Левшина В.В. Выбор метода применения риск-ориентированного мышления в организации // Экономика и предпринимательство. 2017. № 11. С. 1063-1066.
8. Дзедик В.А., Езрахович А. Создание и аудит систем менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015. Волгоград: ПринТерра-Дизайн, 2015. 300 с.
9. Кошкарева Н.В., Савчик Е.Н., Жемчугова О.В. Процессный подход в системе менеджмента качества: учебное пособие. Красноярск, СибГУ им. М.Ф. Решетнева, 2024. 84 с.
10. Процесс управления рисками: требования стандартов и реальность. Журнал «Риск менеджмент. Практика». [Электронный ресурс]. URL: <https://risk-practice.ru/magazine/> (дата обращения 24.04.2024).