

УДК 364.07

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОРГАНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

В. Я. Добрицкий^а

^а Центр социальной помощи семье и детям Невского района Санкт-Петербурга, Санкт-Петербург, Россия.

Аннотация. В статье проанализированы применение системы управления качеством на основе международных стандартов ISO, показана необходимость применения риск-ориентированного подхода при построении системы менеджмента качества. Представлен анализ и классификация рисков для организаций системы социального обслуживания. Определены методики расчета рисков, рассмотрена процедура оценки риска в организации социального обслуживания. Даны рекомендации по внедрению риск-ориентированного мышления в рамках системы управления качеством, применению простых инструментов качества. Основой при разработке модели риск-ориентированного подхода в организации социального обслуживания является метод анализа видов и последствий (FMEA). Описаны организационные вопросы управления рисками, связанные с выявлением и оценкой рисков, принятием мер для уменьшения негативного влияния рисков. Представлен состав основной документации управления рисками организации: реестр рисков организации, карта ключевых рисков, паспорт риска, карта управления рисками процесса, порядок действий при выявлении инцидентов. Приведены преимущества применения риск-ориентированного подхода для повышения качества управления организацией социального обслуживания.

Показано, что реализация риск-ориентированного процессного подхода в рамках функционирования системы управления качеством организации социального обслуживания направляет её развитие в область идентификации проблемных зон и поиск возможностей для повышения эффективности деятельности. Применение методов управления рисками, в свою очередь, способствует принятию научно обоснованных и своевременных практических решений.

Каждая организация должна опираться на организационную культуру, традиции, возможности, а представленные практические рекомендации касательно выбора методов будут полезны специалистам, внедряющим методологию управления рисками в систему качества своей организации.

Ключевые слова: система менеджмента качества, риск-ориентированный подход, риск, возможности, источники риска, управление риском, технологии оценки риска, структура процесса оценки риска, способы реагирования на риск.

В условиях динамично развивающегося рынка социальных услуг, усиления конкуренции государственного и негосударственного сектора услуг, изменений бюджетного финансирования государственных организаций, нарастания неопределенности внешней и внутренней среды организации, в частности связанной с распространением вирусных инфекций, влечет за собой увеличение управленческих и финансовых рисков. Процесс формирования системы управления рисками в организации социального обслуживания осуществляется в значительной степени стихийно, в условиях неопределенности целей, действий и временной неопределенности, многие вопросы из области риск-ориентированного подхода не адаптированы к специфике деятельности организаций социального обслуживания. В данный момент в России отсутствует единый стандарт управления рисками в организациях социального обслуживания, который бы определял наиболее приемлемые подходы и методы решения задач управления рисками в системе управления качеством социального обслуживания населения.

Вследствие этого возрастает актуальность внедрения и совершенствования системы управления качеством организации социального обслуживания основанной на риск-ориентированном подходе в соответствии стандартов серии ISO 9000. При этом надо учитывать, что риск-ориентированный подход в организациях социального обслуживания находится в стадии становления, и имеются значительные расхождения к определению и применению технологий и методов оценки рисков.

Понятие «риск» определяется [1], как влияние неопределенности, выражается в отклонении от ожидаемого результата. Риск в системе управления качеством 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.

Под источником риска понимается объект или деятельность, которые отдельно или в комбинации с другими имеют собственный потенциал, чтобы вызвать риск [3].

Риски можно классифицировать:

- по роду опасности — техногенные и природные;
- по сферам проявления — коммерческие, экологические и профессиональные;
- по возможности предвидения — прогнозируемые или непрогнозируемые;
- по источникам возникновения — внешние или внутренние;
- по размеру ущерба — допустимые, критические и катастрофические.

Возможными источниками риска, влияющими на эффективность деятельности организации социального обслуживания, могут быть:

1. Внутренние, связанные с деятельностью самой организации:

- финансовые риски, например риск недостатка бюджетного финансирования; неэффективного использования бюджетных средств, заключение договоров без тщательного изучения рынка товаров, работ, услуг, надежности партнёров, аукционы ненадёжных партнёров и др.;
- имущественные и коммерческие риски, например предоставление платных услуг в условиях изменения нормативно-правовых актов, снижение или повышение тарифов на социальные услуги и др.;
- риски организации, например профессиональные риски, неквалифицированные действия персонала, низкая мотивация персонала, а также риски, связанные с соблюдением нормативно-правовых требований к предоставлению социальных услуг, услуг общественного питания, доступностью социальных услуг для инвалидов и других маломобильных групп населения, риски нарушений СанПиНа, требований пожарной безопасности, комплексной безопасности, охраны труда работниками организации, правил трудовой дисциплины, состояние материально-технической базы (оснащение необходимым оборудованием, его характеристики и текущее состояние) и др. [9, с. 27];
- риски аварийных и нестандартных ситуаций, например отсутствие горячего и холодного водоснабжения; отключение отопления; электроэнергия; засорение канализации; отключение; информационное обеспечение и документооборот; транспортировка; ремонт помещений; инфекционные и вирусные заболевания и др.

2. Внешние, непосредственно не связанные с деятельностью организации: изменения в законодательстве, нормативно-правовых актах, регламентирующих деятельность организации, ухудшение санитарно-эпидемиологического состояния в регионе, а также изменения политических, социально-экономических условий и др.

Риски каждой конкретной организации уникальны и могут не укладываться в существующие классификации рисков.

Наряду с понятием «риск» применяет понятие «возможности». «Возможность — это сочетание обстоятельств, благоприятных для достижения цели» [4]. Использование или неиспользование возможности ведёт к различным уровням риска: приемлемые, оправданные и недопустимые.

Способность организации учитывать возможности при планировании результатов рассматривается как одно из преимуществ применения системы управления качеством. Также необходимо учитывать, что отклонение от установленной цели, запланированного результата может быть как отрицательным, так и положительным.

Применение риск-ориентированного мышления «позволяет организации определять факторы, которые могут привести к отклонению от запланированных результатов, а также использовать предупредительные средства управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей» [2].

Риск-ориентированное мышление является составляющим одного из основных принципов управления качеством — процессного подхода, который предписывает «осознавать деятельность как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная деятельность» [2] и соответствующим образом управлять ею. Процессы системы управления качеством организации социального обслуживания зависят от вида деятельности, установленных целей, организационной структуры и других факторов.

Однако не все процессы системы управления качеством обладают одинаковым уровнем риска в отношении способности организации достигать своих целей. Одни требуют более тщательно и формализованного планирования и контроля, другие — нет. В связи с этим управление рисками в отдельно взятой организации может отличаться от других настолько же, насколько отличается её система управления качеством.

Управление риском — это скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска [5]. Целью управления риском является создание и защита ценностей организации. Управление риском в организации способствует повышению производительности, поощрению инноваций и поддержке достижению целей.

Процесс управления рисками — деятельность по определению рисков процессов системы управления качеством и воздействию на них с целью обеспечения достижения установленных целей [9, с. 10].

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 [2].

Концепция управления риском, система понятий управления риском, рекомендации по её реализации, а также описание технологий и методов анализа рисков содержатся в стандартах ГОСТ Р 51897-2011, ГОСТ Р 58771-2019, ГОСТ Р ИСО 31000-2019.

ГОСТ Р ИСО 31000-2019 рекомендует, чтобы организации разрабатывали, внедряли и постоянно

улучшали инфраструктуру, цель которой заключается в интегрировании процесса управления риском с общим управлением, стратегией и планированием, процессами отчетности, политикой, ценностями и культурой [5]. Данный стандарт также описывает процесс менеджмента риска и предписывает ему быть неотъемлемой частью управления организацией, а также соответствовать её процессам.

Характеристика технологий оценки рисков и их применение представлены в ГОСТ Р 58771-2019. Технология оценки рисков зависит от сложности ситуации, её новизны, а также от уровня имеющегося опыта и понимания:

- в случае, когда в ситуации нет ничего нового или необычного, риск хорошо понимается (отсутствуют существенные последствия или незначительные последствия для причастных сторон), действия будут выполняться в соответствии с установленными правилами и процедурами, и предыдущими оценками риска;

- для новых, комплексных или сложных ситуаций, когда существует высокая неопределенность и малый опыт, традиционные технологии оценки могут не дать требуемого результата. Это относится и к обстоятельствам, когда причастные стороны придерживаются сильно расходящихся взглядов. В этих случаях используется несколько технологий оценки с учётом организационных ценностей и мнений причастных сторон [4].

Необходимо отметить, что на практике при внедрении риск-ориентированного подхода как в рамках функционирующей, так и в разрабатываемой системы управления качеством, организации сталкиваются с множеством трудностей, одной из которых является выбор технологий оценки рисков.

Выбор технологий оценки рисков и способа их использования должен быть обусловлен возможностью адаптации и областью применения для организации, а также предоставлять требуемую информацию для заинтересованных и причастных сторон. Количество и тип выбранных технологий должны быть масштабированы с учётом значимости принимаемого решения в организации и учитывать ограничения во времени и других ресурсах, а также альтернативные издержки.

Впервые сталкивающийся с технологиями оценки рисков персонал организации зачастую начинает применять наиболее сложные технологии, при этом не обладая для их реализации необходимыми знаниями, опытом и временными ресурсами. В результате возможны ситуации, когда затрачиваются многочисленные ресурсы на освоение и реализацию технологий оценки рисков, которые оказываются неэффективными ввиду того, что применялись некорректно. В итоге происходит разочарование со стороны персонала и руководства организации в применении риск-ориентированного мышления для совершенствования системы управления качеством.

Рекомендуется на первых этапах внедрения риск-ориентированного мышления в рамках системы управления качеством активно применять наиболее простые, понятные для персонала организации и при этом не менее эффективные методы

управления качеством [8]. К таковым в первую очередь следует отнести семь простых инструментов качества: контрольный листок, диаграмма Парето, диаграмма Исикавы, гистограмма, диаграмма разброса, стратификация, контрольная карта [7]. И только после полного освоения персоналом организации технологий риск-ориентированного мышления, понимания их ценности и освоения простых методов управления качеством целесообразно переходить к активному использованию более сложных и ресурсозатратных технологий и методов оценки рисков, изложенных в ГОСТ Р 58771-2019.

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.

Структура процесса оценки риска:

- идентификация риска;
- анализ риска;
- сравнительная оценка риска;
- обработка риска;
- мониторинг и пересмотр риска;
- документирование и отчётность [4].

Как и любой процесс управления рисками, оценка риска начинается с идентификации рисков или с выявления инцидентов и нежелательных ситуаций. В организации социального обслуживания на данном этапе используются различные методы, наиболее эффективными среди которых считаются следующие:

- анонимный сбор информации об инцидентах;
- ретроспективный анализ документации;
- проведение опросов персонала и клиентов;
- непосредственное наблюдение за процессом предоставления социальных услуг;
- отчётность сотрудников организаций об инцидентах;
- мониторинг электронных баз данных.

Первостепенной задачей управления рисками должно стать построение системы мониторинга инцидентов, то есть системы добровольных сообщений об инцидентах. Метод выявления инцидентов и опасностей при предоставлении услуг на основе сообщений достаточно эффективный. Такой подход может быть эффективным для изменения культуры безопасности в организации социального обслуживания, позволит персоналу учиться на своих ошибках, что в конечном итоге приведёт к повышению качества социального обслуживания населения. Своевременное доведение сообщений до руководства организации может производиться различными способами, в зависимости от возможностей и имеющихся ресурсов организации. Наиболее удобным способом является ведение журнала учета инцидентов. Информация, собираемая с помощью данной формы, даёт возможность анализировать частоту появления регистрируемых инцидентов. Кроме этого, регистрация инцидентов позволяет сделать объективную оценку вероятности возникновения прецедентов при проведении оценки рисков.

Процедура оценки риска в организации социального обслуживания требует учёта множества факторов и критериев, а также чёткого осознания

Табл. 1. Шкала вероятности возникновения прецедента

Table 1. The scale of the probability of occurrence of a precedent

№ п/п	Вероятность прецедента	Баллы
1	Маловероятный. Низкая вероятность возникновения	1
2	Возможный. «Может быть». Не случался, но может произойти	2
3	Вероятный. «Уже было». Ранее случался, может произойти повторно	3
4	Вполне возможный/Ожидаемый. «Будет в недалёком будущем». Произошёл недавно и может произойти в ближайшее время	4
5	Практически гарантированный. Есть/происходит каждый день	5

риска и его уровня, поэтому основой при разработке модели стал метод анализа видов и последствий (FMEA).

Для успешного внедрения метода FMEA в организации социального обслуживания рекомендуется выполнять следующие шаги:

- определение процесса, подразделения, в котором требуется проведение оценки риска;
- формирование рабочей группы, которая будет проводить этот анализ;
- определение всех этапов процесса или же всех процессов подразделения, к которому применяется FMEA;
- составление перечня возможных неблагоприятных событий и др. прецедентов. Данный этап может проводиться с использованием такого метода, как мозговой штурм, а также данных, собранных с помощью системы идентификации инцидентов и опасностей;
- для каждого потенциального прецедента проводится подсчёт ранга приоритетности риска.

В качестве факторов определения ранга приоритетности риска были выбраны следующие параметры:

- вероятность возникновения прецедента;
- возможность обнаружения прецедента;
- возможные последствия по отношению к клиентам — получателям услуг;
- возможные последствия по отношению к персоналу организации;
- возможные последствия по отношению к материалам/оборудованию;
- возможные последствия по отношению к системе управления организацией.

Таким образом, ранг приоритетности риска будет определяться по формуле:

$$R = B_R \times O_R \times (\text{ФК} + \text{ФП} + \text{ФМ} + \text{ФО}), \quad (1)$$

где B — вероятность возникновения прецедента;

O — вероятность обнаружения прецедента;

ФК — факторы последствия по отношению к клиентам-получателям услуг;

ФП — факторы последствия по отношению к персоналу;

ФМ — факторы последствия по отношению к материалам/оборудованию;

ФО — факторы последствия по отношению к системе управления организацией.

Каждый из параметров имеет определённую шкалу, критерии которой устанавливаются согласно виду деятельности организации, анализируемого процесса или подразделения. Применение выбранных параметров требует специальных критериев, которые будут отражать специфику деятельности организации и последствия возможных неблагоприятных событий. Шкала вероятности возникновения прецедента в таблице 1.

В организации социального обслуживания важно установить, на каком этапе деятельности обнаружен произошедший прецедент. От того, сколько времени от возникновения прецедента до принятия мер по ликвидации последствий, порой зависят здоровье и жизнь клиента или персонала. Для оценки возможности обнаружения прецедента была разработана шкала, которая представлена в таблице 2.

Шкала оценки влияния возможного прецедента на человека (клиента — получателя услуг или персонала) была разработана и представлена в таблице 3.

Оценка влияния возможного прецедента на материалы/оборудование проводится по шкале. В таблице 4 приведена шкала оценки влияния данного типа.

Кроме влияния на клиента, персонал и оборудование возникающие неблагоприятные события могут оказать влияние на деятельность организации в целом. Шкала оценки влияния данного типа была разработана и представлена в таблице 5.

Количественный анализ риска проводится по формуле (1) с использованием представленных выше шкал.

Согласно [2], при планировании деятельности организация должна рассмотреть, определить риски и возможности для обеспечения уверенности в том, что система управления качеством может достичь своих намеченных результатов: увеличения их желаемого влияния, предотвращения или уменьшения их нежелательного влияния. При этом организация должна планировать как действия по рассмотрению этих рисков и возможностей, так и то, каким образом интегрировать и внедрять эти действия в процессы системы управления качеством и оценивать результативность этих действий.

Возможности могут привести к принятию новых практик, предоставлению новых видов и форм услуг, открытию новых рынков услуг, появлению

Табл. 2. Шкала возможности обнаружения прецедента
Table 2. The scale of the possibility of detecting a precedent

№ п/п	Возможность обнаружения прецедента	Баллы
1	Обнаружен при экспресс-диагностике, первичном обращении клиента	1
2	Обнаружен при первичной диагностике	2
3	Обнаружен при комплексной диагностике. Несколько источников получения информации	3
4	Обнаружен по сообщениям субъектов межведомственного взаимодействия.	4

Табл. 3. Шкала оценки влияния возможного прецедента на человека
Table 3. The scale of assessing the impact of a possible precedent on a person

№ п/п	Возможные последствия по отношению к клиенту/персоналу	Баллы
1	Отсутствие причинения вреда здоровью клиента/персонала. Не может стать причиной травмы, болезни или смерти. Могут быть получены повреждения, не причиняющие вред здоровью человека	1
2	Причинение лёгкого вреда здоровью пациента/персонала. В редких случаях может стать причиной травмы, болезни или смерти. Незначительная стойкая утрата общей трудоспособности. Кратковременное расстройство здоровья (до 21 дня)	2
3	Причинение средней тяжести вреда здоровью пациента/персонала. Скорее всего, может стать причиной травмы, болезни или смерти. Значительная стойкая утрата общей трудоспособности. Длительное расстройство здоровья (более 21 дня)	3
4	Причинение тяжкого вреда здоровью пациента/медицинского персонала. Значительная стойкая утрата общей трудоспособности. Полная утрата профессиональной трудоспособности. Вред здоровью, опасный для жизни человека; угрожающее жизни состояние. Вирусное заболевание. Психическое расстройство. Заболевание наркоманией либо токсикоманией	4
5	Часто становится причиной тяжёлой болезни или смерти пациента/персонала	5

новых клиентов, построению партнёрских отношений, использованию новых методов и технологий и других желаемых возможностей, чтобы учесть потребности организации или ее потребителей.

К примеру, для осуществления расчётов при формировании бюджета организации социального обслуживания риски целесообразно разделить на две основные группы: риск потери доходов и риск увеличения расходной части бюджета. Оценка рисков при формировании бюджета организации включает: оценку вероятности исполнения бюджета в целом и оценку выполнения бюджета по отдельным видам дохода и статьям расходов, а также стоимостную оценку возможных потерь от неполучения запланированных доходов и превышения расходов при выполнении бюджета.

Поскольку риск является вероятностной категорией, то для его оценки применяются методы: экспертные, статистические, построение моделей случайных процессов и др. в соответствии с требованиями ГОСТ Р 58771-2019. Риск невыполнения бюджета организации рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{нб}} = P_{\text{д}} \times P_{\text{р}}, \quad (2)$$

где $P_{\text{д}}$ — вероятность того, что будет получен доход меньше запланированного бюджетом, $P_{\text{р}}$ — вероятность того, что расходы превысят бюджетный уровень.

Показателями выбора оптимального варианта бюджета с учётом риска целесообразно включить такую меру риска, как интегральная степень влияния отдельных составляющих дохода и расходов, выраженная в процентах (долях) и ранжированная соответствующими рисками, а также цену риска, определённую таким же образом.

На основании проведённых расчётов осуществляются выбор и утверждение оптимального варианта бюджета организации, разрабатываются мероприятия, которые позволят максимально оперативно и с наименьшими потерями скомпенсировать негативные факторы.

Необходимо учитывать также, что источники и причины риска могут фиксироваться в настоящем, а сам риск и его следствия — в будущем, в связи с чем применяются:

- 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) (метод трансформации риска);

- послесобытийные методы управления рисками — действия, осуществляемые после наступления ущерба и направленные на ликвидацию

Табл. 4. Шкала оценки влияния возможного прецедента на материалы/оборудование

Table 4. The scale of assessing the impact of a possible precedent on materials / equipmen

№ п/п	Возможные последствия по отношению к материалам/оборудованию	Баллы
1	Не станет причиной неисправности оборудования, которая требует каких-либо затрат финансовых ресурсов или длительного времени на ремонт	1
2	Незначительная неисправность оборудования, которая требует небольших финансовых затрат или времени для ремонта	2
3	Неисправность оборудования средней степени, которая требует средних финансовых затрат или времени для ремонта	3
4	Значительная неисправность оборудования, которая требует больших финансовых затрат или времени для ремонта	4
5	Оборудование не подлежит ремонту, требуется замена	5

Табл. 5. Шкала оценки влияния возможного прецедента на организацию

Table 5. The scale of assessing the impact of a possible precedent on the organization

№ п/п	Возможные последствия по отношению организации	Баллы
1	Не станет причиной прерывания деятельности отделения/организации	1
2	Незначительное, ограниченное или краткосрочное прерывание деятельности отделения/организации	2
3	Прерывание деятельности отделения/организации носит незначительный, но долгосрочный или значительный, но краткосрочный характер	3
4	Значительное/широко распространенное или длительное прерывание деятельности отделения/организации	4
5	Невозможно больше предоставлять социальные услуги (выполнять работу) из-за различных факторов: неспособность персонала выполнять работу, клиенты не могут получить необходимые условия для социальной помощи, а также проблемы в возможности предоставления услуг и выполнения работ организацией	5

последствий неблагоприятного события и возмещение ущерба, на формирование финансовых источников, используемых на покрытие ущерба, являющегося следствием реализации рисков (метод финансирования риска).

Меры и воздействия, принимаемые в отношении рисков и возможностей, должны быть пропорциональны их возможному влиянию на деятельность организации. Способы реагирования на риски, указанные в [6], можно разделить на следующие категории:

1. Уклонение от риска. Осуществляется прекращение деятельности, ведущей к риску.

2. Сокращение риска. Предпринимаются действия по уменьшению вероятности и/или влияния риска, что, как правило, требует принятия большого числа оперативных решений, касающихся организации деятельности.

3. Перераспределение риска. Уменьшение вероятности и/или влияния риска за счёт переноса или иного распределения части риска.

4. Принятие риска. Не предпринимаются никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или влияние события.

После того как определены риски и разработаны воздействия на них, требуется выполнять запланированные мероприятия и фиксировать их исполнение, отслеживать с установленной в организации социальной обслуживания периодичностью

изменения уровня идентифицированных рисков и регистрировать появление новых. Необходимо сохранять свидетельства, вести документирование того, что риски в системе управления качеством организации определены, действия по рискам разработаны и выполняются в соответствии с тем, каким образом они были разработаны.

Целесообразно в основной документ системы управления качеством организации — Руководство по качеству — включить раздел «Управление рисками организации», который содержал информацию о процедуре оценки рисков, воздействий в отношении рисков и возможностей, распределении ответственности и полномочий, перечень и порядок ведения документации. Состав документации управления рисками системы управления качеством организации может включать:

- реестр рисков организации, включающий информацию о видах риска, описание риска, который может повлиять на эффективность деятельности организации, способах реагирования на риски;
- карта ключевых рисков, включающая цели и результаты деятельности организации, ключевые риски, влияющие на их выполнение, вероятность риска, предупреждающие и профилактические мероприятия;

- паспорт риска, в котором изложена общая информация о рисках отдельного подразделения организации (наименования процесса,

наименования и вероятность риска, степень его влияния на деятельность);

- карта управления рисками процесса, в которой указывается идентифицированный риск, информация об оценке риска (вероятность возникновения, следствия, степень воздействия и важность риска) и о мерах воздействия на риск (сроки, способы реагирования, особенности реализации процесса в условиях риска), а также ответственный за реализацию и контроль процесса в условиях риска, мониторинг и корректировка;

- порядок действий при выявлении инцидентов, включающий такие процессы, как: передача сообщения об инциденте; принятие мер по ликвидации или минимизации последствий инцидента; анализ причин возникновения инцидентов; разработка корректирующих и предупреждающих действий.

Основные требования к построению системы управления профессиональными рисками и процедуры управления профессиональными рисками в организации указываются в Положении о системе управления профессиональными рисками. Система управления профессиональными рисками является частью системы управления охраной труда организации.

Ведение документирования процесса управления рисками позволит улучшить идентификацию возможностей и угроз, обязательную и управленческую отчётность, создать надёжный базис для принятия решений и планирования, эффективно распределять и использовать ресурсы для воздействия на риск, а также повысить функциональную эффективность и результативность организации.

Апробация разработанной процедуры анализа рисков была проведена на примере оценки рисков системы управления качеством организации социального обслуживания по выполнению требований к обеспечению качества социальных услуг. Были определены факторы риска:

- 1) формальный подход к внедрению системы качества, недостаточное внимание руководства к результативности и эффективности системы управления качеством, недостаточность информации в организации о системе качества, её целях, преимуществах, роли в её успехе всех сотрудников организации;

- 2) низкая мотивация сотрудников для улучшения качества работы;

- 3) несогласованные цели подразделений, приводящие к конфликту между подразделениями и их интересами;

- 4) несоответствие установленным требованиям документального оформления процесса управления рисками и их результатами;

- 5) низкая квалификация персонала по проведению внутреннего аудита системы качества, определению истинных причин низкого качества.

Для уменьшения негативных последствий от действия первого фактора риска были предприняты меры по усилению роли руководства системы управления качеством, доведению до сведения сотрудников политики и целей в области качества,

разъяснению сути процессов в организации и влиянию системы качества на достижение запланированных результатов по повышению качества социальных услуг.

Для уменьшения негативного влияния второго фактора риска были использованы различные методы мотивации персонала с учётом того, как сотрудники понимают возложенные на них задачи, доступными средствами для их выполнения, а также свои полномочия и ответственность.

Снизить последствия третьего фактора риска позволили обеспечение грамотного руководства на всех уровнях, чёткое планирование и понимание того, что только общий успех, а не успех одного подразделения приведёт к достижению результата.

Возможное решение по устранению последствий влияния четвертого фактора — разработка и внедрение необходимого состава и содержания документации по управлению рисками системы управления качеством, по пятому — регулярное повышение квалификации сотрудников.

Для организации социального обслуживания были сформированы состав и содержание документации по управлению рисками, идентифицированы факторы риска, определены действия по уменьшению негативных последствий. Проведена экспертная оценка рисков, построена карта рисков организации социального обслуживания. На основании проведённого анализа сформирован план реагирования на риски.

Проведённая апробация показала работоспособность предложенной методики и инструментария оценки рисков в рамках действующей системы качества. Данная методика носит общий характер и по аналогии с принципами построения и моделими системы качества может быть применена для организаций, работающих в различных сферах деятельности.

Таким образом, реализация риск-ориентированного процессного подхода в рамках функционирования системы управления качеством организации социального обслуживания направляет её развитие в область идентификации проблемных зон и поиск возможностей для повышения эффективности деятельности. Применение методов управления рисками, в свою очередь, способствует принятию научно обоснованных и своевременных практических решений. Безусловно, представленные методы управления рисками, приведённые в данной статье, имеют рекомендательный характер и не являются исчерпывающими. Каждая организация должна опираться на организационную культуру, традиции, возможности, а представленные практические рекомендации касательно выбора методов будут полезны специалистам, внедряющим методологию управления рисками в систему качества своей организации.

Разработанные отчётные формы документации по управлению рисками системы качества организации могут иметь практическое значение при реализации риск-ориентированного подхода в организации социального обслуживания.

Современные условия функционирования организации и требования к системам управления

качества выводят управление рисками на новый уровень. Своевременное выявление и анализ рисков, принятие соответствующего решения о способе управления тем или иным риском способны уберечь организацию от опасностей и неблагоприятных последствий. Повышение эффективности

деятельности организации социального обслуживания при использовании риск-ориентированного мышления достигается за счёт улучшения управления, обеспечения высокого качества социальных услуг, повышения доверия и удовлетворённости потребителей.

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28.09.2015 № 1390-ст). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 07.05.2020).
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. «Системы менеджмента качества. Требования» (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28.09.2015 № 1391-ст). [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941 (дата обращения: 07.05.2020).
3. ГОСТ Р 51897-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. «Менеджмент риска. Термины и определения», (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16.11.2011 № 548-ст). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51897-2011> (дата обращения: 07.05.2020).
4. ГОСТ Р 58771-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17.12.2019 № 1405-ст). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200170253> (дата обращения: 08.05.2020).
5. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10.12.2019 № 1379-ст) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200170125> (дата обращения: 08.05.2020).
6. Абашин Н. В. Описание реализации концепции риск-ориентированного мышления и требования «действия в отношении рисков и возможностей» в системе менеджмента качества вуза [Электронный ресурс] // ФБУ «Тест. С. Петербург». Экономика качества. 2016. №4 (16). Режим доступа: <http://eq-journal.ru/pdf/16> (дата обращения: 01.05.2020).
7. Гродзенский С. Я., Гродзенский Я. С. Цикл PDCA и семь инструментов качества // Методы менеджмента качества. 2013. № 11. С. 20–24.
8. Спиридонова А. А., Хомутова Е. Г. Риск-ориентированный подход в системе менеджмента качества промышленного предприятия: проблема выбора методов управления рисками // Организатор производства. 2017. Т. 25. № 2. С. 92–100.
9. Управление рисками в системах менеджмента качества организаций социального обслуживания: практ. пособие [Электронный ресурс] / авт.-сост.: М. Э. Беспалова, Е. С. Юшкова. Сургут: Изд-во бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа — Югры «Методический центр развития социального обслуживания», 2017. Режим доступа: <http://methodcentr.ru> (дата обращения: 29.04.2020).

Добрицкий Валерий Ярославович — кандидат педагогических наук, доцент, заместитель директора по социальной работе Центра социальной помощи семье и детям Невского района Санкт-Петербурга. E-mail: dobrik.v@mail.ru

RISK-BASED APPROACH IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF SOCIAL SERVICE ORGANIZATION

V. Ya. Dobritskiy^a

^a The Centre for Social Assistance to Families and Children of the Nevsky district of St. Petersburg, St. Petersburg, Russia.

ABSTRACT. The paper analyses the application of a quality management system on the basis of International standards ISO and shows the necessity of using a risk-based approach in building the quality management system. The analysis and classification of risks for social service organizations are presented. Methods of risk calculation are defined, the risk assessment procedure in the organization of social services is considered. Recommendations for implementing risk-based thinking in the quality management system and the use of simple quality tools are given. The

basis for developing a model of risk-based approach in the organization of social services is the method of analysis of types and consequences (FMEA). Organizational issues of risk management related to identifying and assessing risks and taking measures to reduce the negative impact of risks are described. The main documentation of the organization's risk management is presented: the organization's risk register, the key risk map, the risk passport, the process risk management map, and the procedure for identifying incidents. The advantages of using a risk-based approach to improve the quality of management of social services organization are presented.

It is shown that the implementation of risk-based process approach in the framework of the functioning of the quality management system of the organization of social services directs its development in the field of identification of problem areas and the search for opportunities to improve the efficiency of activities. The application of risk management methods, in its turn, contributes to the adoption evidence-based and timely practical decisions.

Each organization should rely on the organizational culture, traditions, capabilities, and the recommendations presented for the choice of methods will be useful for specialists who integrate the risk management methodology into the quality system of their organization.

KEYWORDS: quality management system, risk-based approach, risk, opportunities, risk sources, risk management, risk assessment technologies, structure of the risk assessment process, ways to risk responding.

References

1. GOST P ISO 9000-2015. *Natsionalnyy standart Rossiyskoy Federatsii. «Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnyye polozeniya i slovar»* (utv. Prikazom Federalnogo agenstva po tekhnicheskomu regulirovaniyu i metrologii ot 28.09.2015 № 1390-st) [National standard of Russian Federation. «Quality management system. Basic provisions and vocabulary» (approved by the Order of the Federal Agency for technical regulation and metrology dated 28.09.2015 № 1390-st)]. (In Russian). Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> (accessed 07.05.2020).
2. GOST P ISO 9001-2015. *Natsionalnyy standart Rossiyskoy Federatsii. «Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya»*. (utv. Prikazom Federalnogo agenstva po tekhnicheskomu regulirovaniyu i metrologii ot 28.09.2015 № 1391-st) [National standard of Russian Federation. «Quality management system. Demands» (approved by the Order of the Federal Agency for technical regulation and metrology dated 28.09.2015 № 1391-st)]. (In Russian). Available at: http://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941 (accessed 07.05.2020).
3. GOST P 51897-2011. *Natsionalnyy standart Rossiyskoy Federatsii. «Menedzhment riska. Terminy i opredeleniya»* (utv. Prikazom Federalnogo agenstva po tekhnicheskomu regulirovaniyu i metrologii ot 16.11.2011 № 548-st). [National standard of Russian Federation. «Management of risk. Terms and definitions» (approved by the Order of the Federal Agency for technical regulation and metrology dated 16.11.2011 № 548-st)]. (In Russian). Available at: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51897-2011> (accessed 07.05.2020).
4. GOST P 58771-2019. *Natsionalnyy standart Rossiyskoy Federatsii. «Menedzhment riska. Tekhnologii otsenki riska»* (utv. Prikazom Federalnogo agenstva po tekhnicheskomu regulirovaniyu i metrologii ot 17.12.2019 № 1405-st). [National standard of Russian Federation. «Management of risk. Risk assessment technologies» (approved by the Order of the Federal Agency for technical regulation and metrology dated 17.12.2019 № 1405-st)]. (In Russian). Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200170253> (accessed 08.05.2020).
5. GOST P ISO 31000-2019. *Natsionalnyy standart Rossiyskoy Federatsii. «Menedzhment riska. Printsipy i rukovodstvo»* (utv. Prikazom Federalnogo agenstva po tekhnicheskomu regulirovaniyu i metrologii ot 10.12.2019 № 1379-st). [National standard of Russian Federation. «Management of risk. Principles and guidelines» (approved by the Order of the Federal Agency for technical regulation and metrology dated 10.12.2019 № 1379-st)]. (In Russian). Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200170125> (accessed 08.05.2020).
6. Abashin N. V. Opisaniye realizatsii kontseptsii risk-orientirovannogo myshleniya i trebovaniya «deystviya v otnoshenii riskov i vozmozhnostey» v sisteme menedzhmenta kachestva vuza [Description of the implementation of the concept of risk-based thinking and requirements for action in relation to risks and opportunities in the quality management of a higher educational institution]. *Ekonomika kachestva — Economics of quality*, 2016, 4 (16). (In Russian). Available at: <http://eq-journal.ru/pdf/16> (accessed 01.05.2020).
7. Grodzenskiy S. Ya., Grodzenskiy Ya. S. Tsikl PDCA i sem instrumentov kachestva [Cycle of PDCA and seven quality tools]. *Metody menedzhmenta kachestva — Methods of quality management*, 2013 (11), pp. 20–24 (in Russian).
8. Spiridonova A. A., Khomutova Ye. G. Risk-orientirovanny podkhod v sisteme menedzhmenta kachestva promyshlennogo predpriyatiya: problema vybora metodov upravleniya riskami [Risk-based approach in the quality management system of an industrial enterprise: the problem of choosing risk management methods]. *Organizator proizvodstva — Production organizer*, 2017, 25 (2), pp.92–100 (in Russian).
9. Bespalova M. E., Yushkova Ye. S. Upravleniye riskami v sistemakh menedzhmenta kachestva organizatsiy sotsialnogo obsluzhivaniya: prakticheskoye posobiye [Risk management in the quality management systems of social service organizations: practical guide]. Surgut: Khanty-Mansi Autonomous Region — Yugra Budget Institution «Methodical center of social service development» Publ., 2017. 60 p. (In Russian). Available at: <http://methodcentr.ru> (accessed 29.04.2020).