

УДК 338.12

В. И. Долматов, А. А. Демидов, В. В. Левшина

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. М.Ф. Решетнева», Красноярск, e-mail: vlevshina11@mail.ru

ПРИМЕНЕНИЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЫШЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ РЕКЛАМЫ

Ключевые слова: организация по предоставлению услуг рекламы, система менеджмента качества, риск-ориентированное мышление, метод обращения с рисками, свидетельства аудита.

В представленной статье приведено обоснование и методические подходы по применению риск-ориентированного мышления в системе менеджмента качества организации по предоставлению рекламных услуг. Нами проведена оценка степени реализации классификационных характеристик в организации по предоставлению услуг рекламы, которая показала, что высокую степень реализации получили две классификационные характеристики организации, а именно наличие конкурентов в данном сегменте рынка и требования потребителей к качеству продукции и ее поставкам. Для определения уровня сложности применения риск-ориентированного мышления был рассчитан комплексный показатель G, который показал, что организация по предоставлению рекламных услуг может использовать простейший метод применения риск-ориентированного мышления в организации – метод обращения с рисками. С целью определения критических процессов, с точки зрения возникновения рисков в области качества, была использована матричная диаграмма, отражающая влияние существенных заинтересованных сторон организации на процессы производства рекламных информационных материалов и их размещение. Определены этапы метода обращения с рисками (метод А), используемые в них методики и полученные соответствующие свидетельства аудита для организации по предоставлению рекламных услуг.

V. I. Dolmatov, A. A. Demidov, V. V. Levshina

Siberian State University of Science and Technologies named after academician M.F. Reshetnev, Krasnoyarsk, e-mail: vlevshina11@mail.ru

APPLICATION OF RISK-ORIENTED THINKING IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION FOR PROVIDING ADVERTISING SERVICES

Keywords: advertising service organization, quality management system, risk-based thinking, risk management method, audit evidence.

The presented article provides the rationale and methodological approaches for the application of risk-based thinking in the organization's quality management system for the provision of advertising services. We assessed the degree of implementation of the classification characteristics in an organization for the provision of advertising services, which showed that two classification characteristics of the organization received a high degree of implementation, namely, the presence of competitors in this segment of the market and consumer requirements for product quality and supply. To determine the level of difficulty in applying risk-based thinking, a complex indicator G was calculated, which showed that the organization for the provision of advertising services can use the simplest method of applying risk-oriented thinking in the organization – the method of dealing with risks. In order to identify critical processes, from the point of view of the emergence of risks in the field of quality, a matrix diagram was used reflecting the influence of the organization's significant interested parties on the processes of production of advertising information materials and their placement. The stages of the risk management method (method A), the methods used in them and the corresponding audit certificates obtained for the organization for the provision of advertising services are determined.

Введение

Современные организации не зависят от их размеров и отраслевой принадлежности, в той или иной мере, сталкиваются с рисками. Данное утверждение связано с тем, что условия функционирования рынка постоянно меняются, заметно нарастает неопре-

деленность внешней среды организации, усиливается конкуренция, сокращаются бюджетное финансирование государственных организаций и т. д. Поэтому проблемы риск-менеджмента организации изучаются и обсуждаются различными научными школами во всем мире.

В нашей работе исследовались риски применительно к системе менеджмента качества (СМК), а именно риски в области качества. Уточненное определение данного термина представлено в работе О.В. Жемчуговой и В.В. Левшиной [1], а именно, «риск в области качества – влияние неопределенности на достижение целей в области качества, направленных на обеспечение устойчивого развития организации путем сбалансированного удовлетворения требований ее заинтересованных сторон».

Значение понятия «риск-ориентированное мышление», представленное [2], означает, необходимость количественного и (в зависимости от условий функционирования организации), качественного рассмотрения риска при принятии решения о строгости и глубине подхода к планированию процессов и СМК и управлению ими. Уточненное понятие «риск-ориентированное мышление в СМК» предлагается в работе [3] и определяется как «качественная и/или количественная оценка рисков в области качества, источником которых является среда организации; а также принятие решения для предотвращения или уменьшения нежелательных последствий и максимального использования возникающих возможностей в процессах и СМК организации в целом для достижения их результативности».

Известно, что при проектировании СМК организации согласно требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 необходимо применение концепции риск-ориентированного мышления, но нет требований, как осуществлять менеджмент рисков, и как документировать данный процесс. На сегодняшний день предлагаются множество различных методов, как простейшие способы обращения с рисками, так и формализованные методы менеджмента рисков (согласно ИСО 31000:2018 и/или ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011). Метод может включать в себя простую качественную или полную количественную оценку рисков и возможностей в зависимости от среды, в которой организация функционирует. Принятие решений, какими методами реализовывать риск-ориентированное мышление остается за самой организацией. Однако у некоторых организаций при внедрении или совершенствовании СМК возникают сложности, какими методами реализовать концепцию мышления, осно-

ванную на рисках. Особенно это касается организации малого бизнеса и сферы услуг.

Целью исследования является определение методических подходов по применению риск-ориентированного мышления в СМК организации по предоставлению услуг рекламы.

Методы исследования

Для решения поставленной цели мы воспользовались работами [1, 4], в которых представлены методические подходы к выбору метода применения риск-ориентированного мышления их апробация с учетом особенностей организации.

Группа экспертов, в которую вошли представители руководства организации, ориентируясь на примеры обоснования представленных в работе [1], всеобщим согласием (консенсусом), оценили по чек-листу, представленному в табл. 1, степень реализации классификационных характеристик организации.

Высокую степень реализации из двух групп получили две классификационные характеристики организации, а именно наличие конкурентов в данном сегменте рынка и требования потребителей к качеству продукции и ее поставкам действительно, на сегодняшний день, рынок рекламных услуг очень обширен и продолжает расти с каждым годом. Только в г. Красноярске, занимающихся рекламным бизнесом, больше 150 организаций [5]. Кроме того, высокие риски связаны со сложностью получения требований к продукции от потребителя. Как правило, у потребителя нет понимания деталей и требований к конечному продукту, а если требования есть, то они в основном несут технический характер и никак не отражают требования к художественному замыслу, который является неотъемлемой частью продукта.

Среднюю степень реализации получили: первая группа – три характеристики организации, а именно: «Законодательные и нормативные требования», так как они не многочисленны; «Готовность лидеров организации применять риск-ориентированное мышление» и «Уровень квалификации и компетенций управленцев и специалистов», что обусловлено значением этих характеристик для исследуемой организации. Для второй группы квалификационных характеристик шесть из девяти также имеют среднее значение.

Таблица 1

Оценка степени реализации классификационной характеристики в организации по предоставлению услуг рекламы

| № п/п | Классификационная характеристика организации | Степень реализации классификационной характеристики в организации | | |
|--|--|---|---------|--------|
| | | Высокая | Средняя | Слабая |
| Первая группа классификационных характеристик | | | | |
| 1 | Законодательные и нормативные требования | | x | |
| 2 | Требования потребителей к качеству продукции и ее поставкам | x | | |
| 3 | Наличие конкурентов в данном сегменте рынка | x | | |
| 4 | Готовность лидеров организации применять риск-ориентированное мышление | | x | |
| 5 | Особенности выпускаемой продукции (услуги) с точки зрения риск-ориентированного мышления | | | x |
| 6 | Зрелость СМК организации | | | x |
| 7 | Уровень сложности применяемых технологий | | | x |
| 8 | Уровень квалификации и компетенций управленцев и специалистов | | x | |
| 9 | Уровень квалификации и компетенций исполнителей | | | x |
| Вторая группа классификационных характеристик | | | | |
| 1 | Социально-экономические факторы | | x | |
| 2 | Требования со стороны учредителей организации | | x | |
| 3 | Характеристики поставщиков сырья, материалов, комплектующих, услуг | | | x |
| 4 | Полнота применяемого жизненного цикла продукции | | | x |
| 5 | Возраст основного оборудования | | x | |
| 6 | Зрелость системы мотиваций | | x | |
| 7 | Уровень системы коммуникации организации | | x | |
| 8 | Наличие процессов организации, переданных на аутсорсинг | | x | |
| 9 | Разработана ли стратегия организации | | | x |

Слабая степень реализации квалификационных характеристик из первой группы присуща «Особенности выпускаемой продукции (услуги) с точки зрения риск-ориентированного мышления», «Зрелость СМК организации» (организация относительно молодая); «Уровень сложности применяемых технологий» и «Уровень квалификации и компетенций исполнителей». Во второй группе слабая степень реализации отмечается для трех характеристик: «Характеристики поставщиков сырья, материалов, комплектующих, услуг», «Полнота применяемого жизненного цикла продукции», (обусловлено спецификой рекламных услуг); а также «Разработана ли стратегия организации», так как этот документ в организации отсутствует

Далее, на основании формулы, было рассчитано значение комплексного показателя G .

$$G = 1,2 \times (9n_1 + 3n_2 + n_3) + (9m_1 + 3m_2 + m_3),$$

где n_1, m_1 – число реализуемых классификационных признаков первой и второй группы с высокой степенью реализации; n_2, m_2 – то же для средней степени реализации; n_3, m_3 – то же для слабой степени реализации.

Определено, что для исследуемой организации значение комплексного показателя G равно

$$G = 1,2 \times (9 \times 2 + 3 \times 3 + 4) + (3 \times 6 + 3) = 58,2.$$

Согласно шкалы распределения организаций различных отраслей по уровням сложности применения риск-ориентированного мышления [1] при значении G равном или ниже 62, организация по предоставлению услуг рекламы может применять простейший метод А.

Результаты исследования в их обсуждение

В работах [1, 4] было установлено, что простейший метод применения риск-ориентированного мышления в СМК может применяться в организациях малого бизнеса, прежде всего, сферы услуг. В этих организациях, как правило, отсутствуют СМК согласно требованиям стандарта, ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Но они характеризуются высокой конкурентной средой и, соответственно, высокой ориентацией на потребителей с целью сохранения на рынке. Это в полной мере относится к исследуемой организации по предоставлению услуг рекламы.

Так как методика А является наиболее простым методом применения риск-ориентированного мышления, авторы [6] предлагают называть подобные методы – методом обращения с рисками, подчеркивая их отличие от сложных формализованных методов применения риск-менеджмента в соответствии с ИСО 31000:2018 и ИСО 31010:2009. В исследовании организации по предоставлению услуг рекламы мы применили методику А для департамента offline, основным видом деятельности которого является оказание услуг по изготовлению и размещению наружной рекламы и департамента online, предоставляющего услуги интернет-маркетинга (продвижение в социальных сетях (SMM), оптимизация сайта для поисковых систем (SEO), e-mail маркетинг, маркетинг в поисковых системах (SEM), входной маркетинг, партнёрский маркетинг и другие. Для обоих департаментов offline были определены бизнес-процессы, в том числе процессы жизненного цикла продукции.

Для департамента offline с целью определения критических процессов, с точки зрения возникновения рисков в области качества, была использована матричная диаграмма, отражающая влияние существенных заинтересован-

ных сторон организации на процессы производства рекламных информационных материалов (РИМ) и их размещения (табл. 2). Установлено, что наблюдается сильное влияние на процессы производства и размещения РИМ таких существенных заинтересованных сторон, как монтажников (аутсорсинг), клиентов (заказчиков) и сотрудников организации. Определено, что все идентифицированные заинтересованные стороны оказывают значительное влияние на процессы более низкого уровня декомпозиции процессов производства и размещения РИМ – «Прием РИМ» и «Планирование монтажа РИМ». В результате обсуждения с руководителями департаментов организации к этим двум процессам как критическим, с точки зрения источников рисков в области качества, добавлен еще и процесс «Монтаж РИМ».

Методом интервью с руководителем и сотрудниками департамента offline были установлены применяемые подходы риск-ориентированного мышления на примере процессов «Планирование монтажа РИМ» и «Монтаж РИМ».

Для процесса «Планирование монтажа РИМ» этап определения возможных рисков в области качества осуществляется на планерке, во время которой менеджер оглашает количество планируемых монтажей на бригаду, без учета загруженности монтажных бригад на аутсорсинге, а также готовности монтажных бригад исследуемой организации выполнить этот объем работ, при условии наличия требуемого оборудования и персонала. Участвующие в обсуждении менеджеры и технические специалисты, выполняющие планирование монтажа РИМ, проводят ретроспективный анализ ранее возникавших несоответствий, причинами которых являлись, например, данные о наличии РИМ или их доставки, ошибочно загруженные в 1С-систему менеджерами исследуемой организации. То есть, таким образом, происходит идентификация возможных рисков в области качества, а также определяются наиболее приоритетные из них. Результаты планерки включаются в официальный протокол, где указываются, принятые решения, в том числе, о проведении мероприятий по снижению вероятности появления

Таблица 2

Влияние заинтересованных сторон организации на процессы производства рекламных информационных материалов и их размещения

| Заинтересованные стороны | Процессы производства и размещения РИМ | | | | | Сумма баллов |
|--------------------------|--|--------------------------|------------|---------------|---------------|--------------|
| | Прием РИМ | Планирование монтажа РИМ | Монтаж РИМ | Приемка работ | Фотоотчет РИМ | |
| УФАС | | | | | | – |
| Поставщики-печатники | ▲ | ■ | | ● | | 13 |
| Управление архитектуры | | ● | | | | 1 |
| Монтажники (аутсорсинг) | ■ | ▲ | ▲ | ■ | ● | 25 |
| Налоговая | | | | | | – |
| Совет по рекламе КРСК | | | | | | – |
| ГИБДД | | | ● | | | 1 |
| Администрация города | | ● | | | | 1 |
| Клиенты | ▲ | ■ | | ▲ | ● | 22 |
| Конкуренты | | | | | | |
| Сотрудники организации | ■ | ▲ | ● | ● | ▲ | 23 |
| Сумма | 24 | 26 | 11 | 14 | 11 | |

Примечание. ▲ – сильное влияние (9 баллов); ■ – среднее (3); ● – слабое (1).

неверных данных, внесенных в 1С-систему, а также ответственные и сроки. Без внесения в протокол обсуждается план действий на случай, если тот или иной риск реализуется (план «Б»). С целью определения результативности примененных методов обращения с рисками в области качества в исследуемой организации было принято решение о внесении в КРІ менеджеров ответственности за реализацию методов обращения с соответствующими рисками. Это повышает мотивацию персонала и дает возможность отслеживать примененное риск-ориентированное мышление.

Этапы применения риск-ориентированного мышления в процессе «Монтаж РИМ» включают следующее. Также во время планерки, на которой собираются менеджеры, технические специалисты по планированию и контролю, руководители монтажных бригад (аутсорсинг), обсуждают предыдущий монтаж РИМ и перечисляют реализовавшиеся риски в области качества. Их ранжирование позволяет выделить два наиболее значимых риска:

1) «Несвоевременный монтаж РИМ», связанный с плохими погодными условиями (ветер, со скоростью более 15 м/с; снег, мороз более 20 °С; проливные дожди, ураган); с поломками технологического оборудования или с человеческим фактором; а также с несвоевременно предоставлением баннера из-за плохого планирования монтажа РИМ;

2) «Некачественный монтаж РИМ», который может возникнуть из-за погодных условий, низкой квалификации персонала; а также некачественных РИМ (например, несоответствующая плотность).

Последнее может являться ответственностью заказчика, если он печатает сам, или поставщика исследуемой организации, который осуществляет печать РИМ. Также, как и для процесса «Планирование монтажа РИМ» (без внесения в протокол), разрабатывается «план Б», на случай возникновения несоответствующих погодных условий, и обсуждается возможность привлечения другого поставщика услуг печати РИМ. Ответственность за обращение с рисками в области качества также закрепляется в виде КРІ соответствующих сотрудников.

Применение риск-ориентированного мышления для второго департамента исследуемой организации – департамента online было рассмотрено на примере процесса «Проектирование бренда». Из интервью с руководителем и сотрудниками департамента установлено, что для данного процесса определены два приоритетных риска в области качества:

1) «Риск непринятия разработанного бренд-бука», связанный с отсутствием четких требований к бренд-буку со стороны заказчика, а также с плохо составленным брифом из-за некомпетентности или халатности сотрудника исследуемой

организации, или получения неполной информации от клиента (а именно, лица, принимающего решение), или неправильно составленной анкеты (брифа), или смены на конечной стадии проектирования бренда представителя организации-заказчика, принимающего решение;

2) «Риск большого количества внесения изменений в бренд-бук», связанный с влиянием субъективной оценки со стороны заказчика.

Также как, и в департаменте offline обсуждение возможных рисков в области качества проводится на планерке, в которой участвуют руководитель отдела маркетинга, маркетолог, арт-директор, дизайнер. Проводится передача проекта, обсуждаются объем работ, последовательность этапов, назначаются ответственные за этапы процесса, сроки. Применение риск-ориентированного

мышления наблюдается при обсуждении квалификации и адекватности представителя заказчика в процессе заполнения брифа (анкеты) и возможности принятия окончательного решения. Если выясняется, что он неадекватен, то можно внести изменения в этапы процесса проектирования бренда, например, сократить число согласований или начать с визуальных образов. Определение результативности примененных методов, по мнению руководителя департамента, фиксируется при осуществлении учета в CRM-системе количества часов, потраченных на доработку бренд-бука.

Описание выявленных этапов риск-ориентированного мышления (методики А) и соответствующие свидетельства аудитов, на примере организации по предоставлению рекламных услуг, представлено в табл. 3.

Таблица 3

Этапы метода обращения с рисками и свидетельства аудита

| Этапы метода обращения с рисками | Свидетельства аудита |
|---|--|
| 1. Определение возможных рисков | Обсуждение на планерках и проведение ретроспективного анализа ранее возникавших несоответствий или часто реализующиеся риски в области качества, причинами которых являлись, например, данные ошибочно загруженные в 1С-систему или влиянием субъективной оценки проектируемой продукции со стороны заказчика. Результаты планерки включаются в официальный протокол |
| 2. Выявление приоритетных рисков | Выявление приоритетных рисков в области качества путем их ранжирования осуществляется на планерке |
| 3. Определение методов обращения с рисками | На планерке выбираются методы обращения с рисками, чаще всего, снижения вероятности путем повышения ответственности персонала и его мотивации, а также на основании предварительной оценки представителя заказчика определяются способы снижения последствий от его неадекватных решений |
| 4. Применение методов обращения с рисками | В протокол планерки заносятся принятые решения, в том числе, о проведении мероприятий по снижению вероятности, например, появления неверных данных, внесенных в 1С-систему, а также ответственные и сроки. Без внесения в протокол обсуждается план действий на случай, если тот или иной риск в области качества реализуется (план «Б»). А также проводится предварительная оценка квалификации и адекватности представителя заказчика с целью снижения последствий его неадекватных решений и, при необходимости, вносятся изменения в этапы процесса, например, сокращение числа согласований |
| 5. Определение результативности примененных методов | Принято решение о внесении в КРП менеджеров ответственности за реализацию методов обращения с соответствующими рисками, что дает возможность отслеживать применение риск-ориентированного мышления. А также результативность примененных методов обращения с рисками фиксируется при осуществлении учета в CRM-системе количества часов, потраченных на доработку продукции |
| 6. Повторное определение возможных рисков | Как правило, не делается |

Заключение

Используя методику О.В. Жемчуговой и В.В. Левшиной для выбора метода применения риск-ориентированного мышления на основании оценки классификационных характеристик среды организации, на примере организации по предоставлению услуг рекламы установлено, что она может использовать простейший метод – метод обращения с рисками. В данной организации для двух департаментов – offline (основным видом деятельности которого является оказание услуг по изготовлению и размещению наружной рекламы) и online (предоставляющего услуги интернет-маркетинга, оптимизацию сайта для поисковых систем и др.) были определены бизнес-процессы, в том числе процессы жизненного цикла продукции.

Для департамента offline были выделены три критических, с точки зрения рисков в области качества, процессов: «Прием рекламно-информационных материалов (РИМ)», «Планирование монтажа РМ» и «Монтаж РИМ». Для департамента online в качестве примера был выбран процесс «Проектирование бренда». Были определены действия, совершаемые на этапах метода обращения с рисками, рекомендуемые для этих целей методы и возможные свидетельства аудита как доказательства применения риск-ориентированного мышления в организации. В процедуры управления процессами было принято решение о закреплении в виде KPI ответственности за обращение с рисками в области качества.

Библиографический список

1. Жемчугова, О.В. Апробация методических подходов к выбору метода применения риск-ориентированного мышления в системе менеджмента качества организации / О.В. Жемчугова, В.В. Левшина // Экономика и предпринимательство. 2018. № 11. С. 871–875.
2. Голубинский, Ю.М. Применение риск-ориентированного мышления в новой версии стандарта ISO 9001:2015 / Ю.М. Голубинский, А.Г. Елистратова, В.А. Пискунова, Е.С. Чернова // Измерение. Мониторинг. Управление. Контроль. 2016. № 2 (16). С. 21–27.)
3. Жемчугова, О.В. Концептуальные основы применения риск-ориентированного мышления в системе менеджмента качества / О.В. Жемчугова, В.В. Левшина // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: сб. науч. статей. Ч. 1 / Сиб. гос. индустр. ун-т. Новокузнецк, 2019, С. 191–194.
4. Жемчугова, О.В. Выбор метода применения риск-ориентированного мышления в организации / О.В. Жемчугова В.В. Левшина, Л.М. Левшин // Экономика и предпринимательство, № 11, 2017. С. 1063–1066.
5. Orgpage.ru [Электронный ресурс] // Справочник. Режим доступа: <http://www.orgpage.ru/krasnoyarsk/reklama/2/> (дата обращения 29.07.2019).
6. Дзедик, В.А. Создание и аудит систем менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015 / В.А. Дзедик, А. Езрахович. Волгоград ПринТерра-Дизайн, 2015. 300 с.