

УДК 334.025

DOI

Мустафина А.С.
кандидат экономических наук, доцент,
alma66.66@mail.ru

Костанайский социально-технический университет
имени академика З. Алдамжар,
110000 г. Костанай, пр-т Кобыланды Батыра, 27

ПРИМЕНЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО СТАНДАРТА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА

Аннотация. В статье исследовано применение системы идентификации рисков, построенной на международном стандарте ISO 31000 «Риск менеджмент» в органе государственного управления». Предлагается разработка инструментов риск-менеджмента на основе модели управления рисками в организации в соответствии со Стандартом ISO 31000 и внедрение методологии данной модели в управление.

Ключевые слова: система управления рисками, риск-менеджмент, модель управления риском, политика управления риском, риск-координатор.

Введение

В рамках организации управление рисками в РГУ «Департамент санитарно-эпидемиологического контроля Костанайской области» рассматривается как совокупность элементов организационной культуры, управлеченческих практик и согласованных действий, направленных на идентификацию, оценку и управление рисками с целью достижения стратегических целей. Внедрение подходов, основанных на ISO 31000, в практику санитарно-эпидемиологического контроля может способствовать повышению устойчивости системы здравоохранения, расширению потенциала предупреждения кризисных ситуаций и укреплению доверия со стороны общества. Это особенно важно в условиях глобальных угроз, не признающих государственных границ.

Таким образом, исследование механизмов управления рисками с учётом международного опыта и выработка рекомендаций по их адаптации к казахстанской практике представляют собой не только актуальную научную проблему, но и задачу первостепенной государственной значимости в контексте обеспечения устойчивого санитарно-эпидемиологического благополучия населения.

Обзор литературы

Осознание необходимости не только учитывать, но и системно управлять рисками появилось в середине XX века. Уэйн Снайдер, признанный основоположник риск-менеджмента, в 1956 году впервые ввёл понятие «менеджер по рискам», тем самым заложив основы профессионального подхода к управлению неопределенностью [1]. Спустя несколько лет, в 1963 году, Р. Мэр и Б. Хеджес опубликовали первое учебное пособие «Управление рисками и коммерческое предприятие», в котором изложили базовые принципы риск-ориентированного управления [2].

В научных трудах Карелина А.О., Мозжухиной Н.А., Еремина Г.Б., Мая И.В., Ломтева А.Ю. и Киселёва А.В. подчёркивается, что одной из актуальных задач современного санитарно-эпидемиологического контроля является внедрение и совершенствование риск-ориентированных моделей контроля и надзора [3]. Этот подход приобретает особую значимость в условиях роста биологических угроз и усложнения санитарно-гигиенической обстановки, поскольку позволяет заранее выявлять потенциальные риски,

На национальном уровне значительный вклад внесли государства с ангlosаксонской правовой системой, включая Австралию, Новую Зеландию, Японию, Великобританию, ЮАР и Канаду, где были приняты первые национальные стандарты управления рисками. Особое значение имело появление стандарта AS/NZS 4360 (Австралия/Новая Зеландия) в 1995 году, который стал первым официальным документом, заложившим основы методологического подхода к риск-менеджменту и послужил базой для последующих международных разработок. На международном уровне ключевыми документами, определяющими структуру и содержание управления рисками, стали:

1) COSO ERM (2004) – интегрированная модель управления рисками, разработанная Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (США) [4];

2) Стандарт FERMA (2003), подготовленный Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров, ориентированный на обобщение европейских подходов и практик [5];

3) ISO 31000, принятый в 2009 году Международной организацией по стандартизации (ISO) как универсальный стандарт управления рисками. Его обновлённая версия ISO 31000:2018 адаптирована к современным требованиям и отражает тенденции интеграции риск-менеджмента в общие процессы корпоративного управления [6].

В результате сравнительного анализа вышеуказанных международных стандартов можно заключить, что применение принципов международного стандарта ISO 31000 представляется перспективным направлением. Данный стандарт обеспечивает универсальные методологические основы для построения эффективной системы управления рисками, включая их идентификацию, оценку, контроль, мониторинг и постоянное совершенствование в РГУ «Департамент санитарно-эпидемиологического контроля Костанайской области».

Методология

Среди принципов управления риском Стандарта ISO 31000 «Риск-менеджмент. Принципы и руководства по применению», определяющих его эффективность, обращают на себя внимание следующие тезисы, приведенные в нем.

1. Риск-менеджмент создает стоимость, то есть вносит вклад в достижение поставленных целей, а также в совершенствование в таких областях как здоровье и безопасность человека, соответствие законодательным требованиям, защита окружающей среды, финансовая деятельности, корпоративное управление, репутация.

2. Риск-менеджмент - неотъемлемая часть организационных процессов в компании.

3. Риск-менеджмент - составная часть процесса принятия решений в организации.

4. Риск-менеджмент должен быть специально «настроен» с учетом специфики деятельности организации.

5. Риск-менеджмент учитывает существование человеческого и культурного факторов [6].

Модель управления риском в соответствии со Стандартом ISO 31000 «Риск менеджмент» представлена на рисунке 1. Для внедрения данной модели в РГУ «Департамент санитарно-эпидемиологического контроля Костанайской области» представляется необходимым разработка политики управления риском.

Политика управления рисками РГУ «Департамент санитарно-эпидемиологического контроля Костанайской области» (Политика)

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СО СТОРОНЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ:

- Разработка и утверждение политики управления риском.
- Определение индикаторов работы в области управления риском, включение их в число показателей деятельности компании.
- Обеспечение соответствия целей риск-менеджмента с целями и стратегией организации.
- Обеспечение соответствия законодательству.
- Распределение управляемых обязанностей в области риск-менеджмента по уровням организационной структуры.
- Обеспечение процесса управления рисками необходимыми ресурсами;

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ:

- Понимание специфики организации и её среды.
- Политика управления рисками, включая обоснование целесообразности риск-менеджмента; процессы, методы и инструментарий, которые необходимо использовать в процессе управления рисками; обязательство периодического анализа политики управления рисками, её верификации и постоянного совершенствования.
- Интеграция в организационные процессы.
- Ответственность, включая определение ответственных за создание, внедрение и поддержание модели управления риском, собственников риска, осуществляющих обработку риска, контроль риска и подготовку готовности ответов.
- Ресурсы, включая наряду с традиционными ресурсами такие составляющие, как задокументированные процессы и процедуры, информация и система менеджмента знаниями.
- Установление внутренних и внешних механизмов коммуникации и

Непрерывное совершенствование модели управления риском

Внедрение риск-менеджмента:

- Внедрение модели риск-менеджмента, в том числе определение временных рамок и стратегии внедрения, наложение политики управления риском и процесса риск-менеджмента на организационные процессы.
- Внедрение процесса управления риском.

Мониторинг и анализ модели управления риском

Рисунок 1. Модель управления риском, стандарт ISO 31000 «Риск-менеджмент. Принципы и руководства по применению»

Источник - [6]

представляет собой ключевой внутренний нормативный документ, регулирующий все аспекты организации и реализации процессов управления рисками. Данный документ отражает стратегическое видение, цели и задачи построения корпоративной системы риск-менеджмента в рамках деятельности Департамента, а также закрепляет принципы и подходы, обеспечивающие системность и последовательность в реализации процессов идентификации, оценки, мониторинга и реагирования на риски.

Политика определяет структуру управления рисками, выделяет ключевые компоненты системы, а также устанавливает единые правила и ориентиры для всех участников, вовлечённых в управление основными видами рисков. При этом конкретные методы, процедуры, формы отчётности, а также распределение задач, функций и зон ответственности между участниками процесса должны быть детально зафиксированы в соответствующих внутренних нормативных документах Департамента.

Таким образом, Политика призвана обеспечить целостный и управляемый подход к риск-менеджменту, выступая основой для формирования зрелой системы корпоративного управления, способной эффективно реагировать на вызовы и обеспечивать устойчивое развитие санитарно-эпидемиологической службы региона.

Политика управления рисками является обязательным документом для ознакомления и практического применения всеми структурными подразделениями и сотрудниками Департамента. В процессе выполнения должностных обязанностей, а также при реализации возложенных задач, каждый работник обязан руководствоваться положениями настоящей Политики, обеспечивая тем самым единый подход к управлению рисками на всех уровнях организационной структуры.

Целями внедрения Политики являются:

1. Формирование эффективной и комплексной системы управления рисками, интегрированной в общую систему управления Департаментом, а также обеспечение её постоянного совершенствования. Это достигается путём внедрения единых, стандартизованных методов и процедур, что способствует устойчивости и стабильности деятельности организации в условиях изменяющейся внешней среды;

2. Обеспечение системного и результативного управления рисками, направленного на своевременное выявление, оценку, минимизацию и контроль потенциальных угроз, способных повлиять на достижение стратегических и операционных целей Департамента.

Ключевыми задачами Политики управления рисками Департамента являются:

1. Создание методологической основы для принятия управленческих решений и стратегического планирования, обеспечивающей обоснованность и прозрачность процессов на всех уровнях управления;

2. Обеспечение непрерывности процесса риск-менеджмента за счёт своевременной идентификации, оценки, анализа, мониторинга и контроля

рисков, что необходимо для достижения стратегических и уставных целей Департамента;

3. Развитие и совершенствование системы управления, направленной на предупреждение, смягчение или устранение потенциально негативных последствий, способных повлиять на устойчивость функционирования организации;

4. Повышение эффективности использования и распределения ресурсов, что позволяет более рационально управлять материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами в условиях ограниченности и неопределённости;

5. Минимизация потерь и убытков путём повышения результативности операционной деятельности и своевременного реагирования на возможные риски;

6. Укрепление эффективности системы внутреннего контроля, обеспечение достоверности как внутренней, так и внешней отчётности, а также содействие соблюдению требований действующего законодательства и нормативных актов.

Политика управления рисками основывается на комплексном и системном подходе, предусматривающем наличие в организации полного цикла риск-менеджмента. Такой цикл включает четыре взаимосвязанных этапа: идентификация рисков, оценка рисков, разработка мер реагирования, а также контроль и мониторинг.

Идентификация рисков представляет собой начальный и ключевой этап процесса управления, связанный с выявлением, распознаванием и описанием рисков, способных оказать негативное воздействие на способность организации достигать поставленных целей. В рамках этого этапа осуществляется анализ степени подверженности Департамента влиянию как внутренних, так и внешних факторов, которые могут повлечь за собой сбои в операционной деятельности, снижение эффективности или срыв реализации стратегических задач.

Источниками возникновения рисков служат как элементы внешней среды (политические, экономические, социальные и технологические изменения), так и факторы внутренней среды (организационные, управленческие, кадровые и ресурсные аспекты). Эффективная идентификация рисков требует систематичности и должна проводиться на регулярной основе. При этом анализ должен опираться как на ретроспективные данные и накопленный опыт, так и на прогнозные оценки и аналитические суждения.

Оценка риска является важнейшим этапом в процессе управления рисками и включает проведение как количественного, так и качественного анализа с целью получения достоверной информации о величине потенциальных и уже принятых рисков. В рамках оценки рассматриваются различные сценарии возможных негативных последствий и рассчитываются потенциальные потери, которые могут возникнуть в случае реализации выявленных рисков.

Анализ воздействия рисков способствует более глубокому пониманию их природы и масштабов, а также формирует информационную базу для обоснованного принятия решений. Это позволяет определить необходимость управления конкретными рисками и выбрать наиболее подходящие, а также экономически эффективные стратегии их минимизации.

В результате оценки каждому риску присваиваются рейтинги по двум основным параметрам: вероятности наступления и степени воздействия. Особое внимание уделяется рискам, размеры возможного материального ущерба от которых превышают установленные лимиты — такие риски классифицируются как ключевые и требуют постоянного контроля и вмешательства со стороны высшего руководства организации [7].

После проведения оценки рисков следующим шагом является их приоритизация в контексте специфики и готовности организации к управлению рисками. Если определённый риск оценивается как неприемлемый с учётом текущего уровня готовности и возможностей организации, ему присваивается наивысший приоритет и он классифицируется как основной риск. Такие риски требуют постоянного и внимательного контроля на уровне высшего руководства для своевременного принятия необходимых мер.

Важно отметить, что приоритеты рисков не являются фиксированными: они могут изменяться со временем в зависимости от трансформации целей организации, изменений во внешней и внутренней среде, а также в результате внедрённых мероприятий по реагированию на выявленные угрозы.

Реагирование на риск подразумевает выбор оптимальной стратегии воздействия на риск и разработку комплекса мероприятий, направленных на его минимизацию. На основе результатов оценки организация определяет набор методов и инструментов для управления рисками и формирует план их реализации. В литературе выделяют четыре основных метода реагирования на риск, которые представлены в Таблице 1.

Контроль как важный компонент процесса риск-менеджмента обеспечивает исполнение мероприятий по минимизации рисков и включает в себя широкий спектр действий, таких как верификация, одобрение, согласование, авторизация, анализ, распределение обязанностей среди участников процесса, а также установление лимитов и ограничений. Контрольные меры охватывают все уровни организации и распространяются на все её функции, обеспечивая комплексный подход к управлению рисками.

С точки зрения управления рисками контрольные действия классифицируются на несколько типов:

1) Превентивные меры, направленные на снижение вероятности возникновения угроз и уменьшение их потенциального влияния на результаты деятельности организации;

2) Директивные меры, призванные гарантировать достижение конкретных целевых результатов, часто связанные с обеспечением соблюдения законодательных и нормативных требований;

Таблица 1 - Методы реагирования на риск

№	Минимизация и контроль риска	Воздействие на риск посредством предупредительных мероприятий
1	Принятие риска	Организация принимает риск в случае, если влияние риска является приемлемым для нее. Уровень приемлемости определяется руководством организации согласно ее стратегическим целям и показателям.
2	Передача/разделение риска	Передача/разделение рисков другой стороне с использованием различных механизмов и инструментов таких как хеджирование, страхование, и иных инструментов, позволяющих разделить ущерб, ответственность и обязательства по потенциальным рискам.
3	Уход (отказ/уклонение) от риска	Уход от риска путем принятия решения против продолжения или осуществления действия, которое является источником риска
Источник: составлено автором на основе [7]		

3) Детективные меры, ориентированные на выявление и ограничение негативных последствий после реализации угрозы, особенно если она уже нанесла материальный ущерб;

4) Корректирующие меры, направленные на смягчение последствий возникших инцидентов и восстановление способности организации эффективно функционировать, включая предоставление государственных услуг после повреждения имущества.

Таким образом, для эффективной реализации контроля в системе риск-менеджмента РГУ «Департамент санитарно-эпидемиологического контроля Костанайской области» необходимо разработать и внедрить соответствующие инструменты и методологию, которые обеспечат постоянное и систематическое выполнение всех этапов процесса управления рисками: от идентификации и оценки до реагирования и контроля.

Результаты

В целом, руководители государственных органов должны осознавать значимость и необходимость внедрения системы управления рисками в деятельности любой организации. Такой процесс нельзя рассматривать лишь как формальное выполнение регуляторных требований, поскольку интегрированный подход к управлению рисками приносит целый ряд существенных преимуществ.

1. Выявление и управление рисками в масштабах всей организации позволяет минимизировать риски и потенциальные проблемы до их

фактического возникновения и соответственно избежать больших материальных и нематериальных потерь для организации.

2. Расширение диапазона возможностей для организации, рассматривая все возможности - как положительные, так и отрицательные аспекты риска. В свою очередь предприятие может выявить новые возможности и уникальные проблемы в целях дальнейшего роста.

3. Обеспечение стабильности и непрерывности деятельности организации. Управление рисками предприятия позволяет организациям предвидеть риски, которые могут повлиять на производительность, и позволяет им принимать меры, необходимые для минимизации сбоев и максимизации возможностей.

4. Принятие правильных стратегических решений на среднесрочной и долгосрочной основе. Управление рисками – это непрерывный процесс, осуществляемый на всех уровнях деятельности организации. Данный процесс предполагает анализ и оценку внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию в целях понимания дальнейших перспектив и принятия эффективных управленческих решений.

Одним из ключевых элементов системы управления рисками является создание специализированного структурного подразделения РГУ «Департамент санитарно-эпидемиологического контроля Костанайской области», ответственного за организацию и координацию процесса управления рисками. Сотрудниками данного подразделения осуществляется управление рисками и их постоянный мониторинг в рамках своих функциональных обязанностей. При этом другие структурные подразделения несут ответственность за реализацию мероприятий по управлению рисками в пределах своей компетенции. Они обязаны своевременно выявлять риски, возникающие в их сфере деятельности, информировать о них руководство и предлагать соответствующие меры по управлению рисками для включения в общий план действий.

Основные функции структурных подразделений РГУ «Департамент санитарно-эпидемиологического контроля Костанайской области» в рамках процесса управления рисками включают:

1) идентификацию и оценку рисков, а также разработку методик оценки рисков, за которые они несут ответственность;

2) внесение предложений по формированию планов мероприятий по управлению рисками и мерам по их снижению;

3) реализацию мероприятий по реагированию и управлению рисками с последующим регулярным предоставлением отчетности о выполнении соответствующих действий;

4) содействие развитию риск-коммуникации, обеспечивая обмен информацией и поддержание взаимодействия между всеми участниками процесса;

5) предоставление информации о реализованных рисках и результатах управленческих мероприятий.

Для повышения эффективности функционирования системы управления рисками в каждом структурном подразделении РГУ «Департамент санитарно-эпидемиологического контроля Костанайской области» необходимо назначить *risk-координатора*. В его обязанности входит организация и координация работы по управлению рисками внутри подразделения, а также взаимодействие со специализированным структурным подразделением, ответственным за управление рисками на уровне всего Департамента, на всех этапах реализации процедур системы управления рисками.

Заключение

Таким образом, проведённый анализ и опыт применения системы идентификации рисков, построенной на международном стандарте ISO 31000 «Риск менеджмент», могут служить основой для внедрения модели управления риском в соответствии с данным стандартом и дальнейшего совершенствования риск-менеджмента в РГУ «Департамент санитарно-эпидемиологического контроля Костанайской области». Такой подход позволяет не только количественно оценить уровень потенциальных угроз, но и выстроить приоритеты в управлении рисками, ориентируясь на их значимость и вероятность реализации.

Разработанные инструменты системы управления рисками обеспечивают комплексное изучение угроз и неблагоприятных событий, проведение анализа причин и условий их возникновения, что способствует принятию эффективных превентивных мер для предупреждения возможных негативных последствий. Кроме того, предложенная методика оценки и управления рисками может быть успешно применена при планировании и реализации мероприятий, направленных на сохранение и улучшение здоровья населения в санитарно-эпидемиологических службах.

Литература

- 1 Кошелевский И. С. История развития практики и исследований в области управления рисками. // Молодой ученый. – 2014. -№ 20 (79). - С 307–310.
- 2 Рубцов А. Е. Риски транспортного предприятия: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. –108 с.
- 3 Карелин А. О., Мозжухина Н. А., Еремин Г. Б., Май И. В., Ломтев А. Ю., Киселев А. В. Использование системы управления рисками для совершенствования санитарно-эпидемиологического контроля и надзора // Ученые записки СПБГМУ им. акад. И. П. Павлова, том XXII. - 2015. -№1. -С 81-85.
- 4 Стандарты управления рисками (Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров). URL: <http://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата обращения: 20.10.2025).
- 5 Руководства к стандартам внутреннего контроля в государственном секторе - дополнительная информация по управлению риском в организации.

URL: <https://www.eurosai.org/handle404?exporturi>. (дата обращения: 09.11.2025г.)

6 Международный стандарт ISO 31000:2018 «Управление рисками-Руководство». URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf) (дата обращения: 21.10.2025г.)

7 Политика управления рисками АО «QazTech Ventures», 13-14 с. // <https://qaztech.vc/about-company/corporate-governance/risk-management/> (дата обращения: 21.11.2025г.)

REFERENCES

1 Koshelevsky I. S. History of the Development of Practice and Research in Risk Management // Young Scientist. - 2014. - No. 20 (79). - P. 307-310.

2 Rubtsov A. E. Risks of a Transport Enterprise: Textbook. St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg State University of Economics, 2013. - 108 p.

3 Karelina A. O., Mozzhukhina N. A., Eremin G. B., Mai I. V., Lomtev A. Yu., Kiselev A. V. Using a Risk Management System to Improve Sanitary and Epidemiological Control and Surveillance // Scientific Notes of Pavlov State Medical University, Vol. XXII. - 2015. - No. 1. - P. 81-85.

4 Risk Management Standards (Federation of European Risk Managers' Associations). URL: <http://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (date of access: 20 October 2025).

5 Guidelines for Internal Control Standards in the Public Sector - additional information on risk management in an organization. URL: <https://www.eurosai.org/handle404?exporturi>. (date of access: 09 November 2025)

6 International standard ISO 31000:2018 "Risk management — Guidance". URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf) (Accessed: 21.10.2025)

7 Risk Management Policy of QazTech Ventures JSC, pp. 13-14. // <https://qaztech.vc/about-company/corporate-governance/risk-management/> (Accessed: 21.11.2025)

Мустафина А.С.,
экономика ғылымдары кандидаты, доцент,
alma66.66@mail.ru

*Академик З. Алдамжар атындағы
Қостанай әлеуметтік-техникалық университеті,
110000 Қостанай қ., Қобыланды батыр даңғылы, 27*

МЕМЛЕКЕТТИК ОРГАНДЫ БАСҚАРУДА ТӘҮЕКЕЛДІ БАСҚАРУДЫҢ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ СТАНДАРТЫН ҚОЛДАНУ

Аңдатпа. Бұл мақалада мемлекеттік мекемеде ISO 31000 «Тәуекелдерді басқару» халықаралық стандартына негізделген тәуекелдерді сәйкестендіру жүйесін қолдану қарастырылады. Онда ISO 31000 стандартына сәйкес ұйымдық тәуекелдерді басқару моделіне негізделген тәуекелдерді басқару құралдарын әзірлеу және осы модельдің әдіснамасын басқаруда енгізу ұсынылады.

Түйінді сөздер: тәуекелдерді басқару жүйесі, тәуекелдерді басқару, тәуекелдерді басқару моделі, тәуекелдерді басқару саясаты, тәуекелдердің үйлестіруші.

Mustafina A.S.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
alma66.66@mail.ru

*Kostanay Social-Technical University named after Z.Aldamzhar,
110000 Kostanay, ave. Koblandy Batyr, 27*

APPLICATION OF THE INTERNATIONAL RISK MANAGEMENT STANDARD IN THE MANAGEMENT OF A STATE BODY

Abstract. This article examines the application of a risk identification system based on the international standard ISO 31000 "Risk Management" in a government agency. It proposes the development of risk management tools based on an organizational risk management model in accordance with ISO 31000 and the implementation of this model's methodology in management.

Keywords: risk management system, risk management, risk management model, risk management policy, risk coordinator.