

УДК 023  
ББК 78.34к0

# Управление рисками в информационно-библиотечной деятельности

Ю.Н. Дрешер

**Аннотация.** В статье излагаются основные принципы управления рисками применительно к информационно-библиотечной деятельности (ИБД) и методология этого управления. Дается классификационная характеристика возможных рисков, приводятся критерии их оценки, рассматривается формирование механизма управления рисками в ИБД.

**Ключевые слова:** информационно-библиотечная деятельность, риск-менеджмент, управление рисками, классификация и виды рисков, реестр рисков.

**В** процессе деятельности любой организации в современных условиях возникают разнообразные риски, способные негативно повлиять на результаты работы: деловой партнер может оказаться недобросовестным, а сотрудник, принятый в организацию, некомпетентным. Компьютерная сеть учреждения имеет шансы подвергнуться вирусной атаке и потерять при этом важные данные. Никто не застрахован в полной мере от экономических кризисов, стихийных бедствий и т. д. Однако многими рисками можно управлять так же, как процессами информационно-библиотечной деятельности и производства. Для этого организация должна выработать соответствующую политику, что и было сделано в Республиканском медицинском библиотечно-информационном центре – РМБИЦ (Татарстан, Казань). Нам пришлось сформулировать понятие «риск» применительно к информационно-библиотечной деятельности (ИБД), цели управления рисками, разработать классификацию и подробное описание основных видов рисков, с которыми может столкнуться учреждение, разработать систему управления ими.

При рассмотрении информационно-библиотечных процессов с точки зрения менеджмента рисков, как это требует ГОСТ Р ИСО 9001-2015, выявляется противоречие между необходимостью реализации требований этого ГОСТа и отсутствием методологического решения управления рисками применительно к информационно-библиотечной деятельности. Отсутствие такой методологии не позволяет производить разработку эффективных документированных описаний процессов. Отсутствует возможность четкого определения, какие именно риски организация хочет уменьшить или устранить.

Создание методологии управления рисками для ИБД требует решения ряда задач, основными из кото-

Юлия Николаевна  
Дрешер,  
Республиканский медицинский  
библиотечно-информационный  
центр (Казань),  
директор,  
доктор педагогических наук,  
профессор



рых являются: классификация рисков; планирование управления рисками; определение уровней воздействия на риски; определение рационального периода пересмотра рисков; идентификация факторов рисков; идентификация многофакторных рисков, зависящих от многих процессов; организация мониторинга и контроля рисков; определение вероятности риска и его последствий на основе статистических данных [1, с. 49]. Чрезвычайно важно решить также, как обеспечить выполнение требований ГОСТ Р ИСО 9001 относительно управления рисками ИБД, не изменяя существующие документированные процедуры и рабочие инструкции на процессы.

Какие же риски могут рассматриваться при построении процессов в библиотеках? В первую очередь, надо четко разделить два разных понятия: собственно риски и следствия рисков. *Под рисками мы понимаем возможность ненадлежащего выполнения определенных действий в рамках процесса, а также возможность получения ненадлежащих входов в процесс.* Главной характеристикой рисков является вероятность их возникновения. *Следствия рисков – это уменьшение эффективности и результативности процесса.* При этом главной характеристикой является уровень неблагоприятных последствий. При этом целесообразно рассматривать

воздействие рисков не только на организацию, но и на другие заинтересованные стороны: в первую очередь — на потребителей, возможно также — на персонал, поставщиков, общество [2, с. 61].

Традиционно сначала для каждого из процессов определяются риски, а потом для каждого из них — соответствующие последствия, к которым они могут привести. Но возможен и обратный вариант: сначала определяются нежелательные результаты тех или иных действий, а потом — причины, которые могут к ним привести.

Безусловно, серьезность рисков, связанных с определенным процессом, может быть очень большой, поэтому целесообразно их оценить и ранжировать. Основное внимание при разработке документированного описания процесса отводится наиболее существенным рискам. Базируясь на практике РМБИЦ, можно привести такой пример риска и обуславливающих его факторов: невыполнение госзадания. Причины — неэффективная методика прогнозирования и планирования деятельности; отсутствие концепции развития организации; невыполнение разделов концепции развития; несовершенство корпоративной (организационной) культуры; отсутствие отчетности о результатах деятельности организации как перед коллективом, так и перед вышестоящими организациями; последствия — санкции со стороны вышестоящих организаций.

Учет рисков при выполнении тех или иных процессов требует ответа на вопрос, как мы можем устранить существенные риски, связанные с реализацией проектов, уменьшить вероятность их возникновения, минимизировать их последствия или, по крайней мере, оперативно реагировать на них.

Простейшим вариантом, который не требует существенной траты времени, является простое составление перечня существенных рисков и их последствий перед разработкой или пересмотром документированного описания. Этот перечень составляется межфункциональной группой, в состав которой входят представители всех структурных подразделений организации, задействованных в процессе [3, с. 963—968].

При реализации механизма управления рисками для нас существенным вопросом является выбор адекватных методик их оценки. Поскольку до нас никто не занимался проблемой внедрения менеджмента рисков в ИБД, нам пришлось прорабатывать различные системы оценок, применяемые в других сферах деятельности. Мы выяснили, что существующие подходы не отражают специфику ИБД, поскольку в основном ориентированы на управление рисками, связанными с финансово-экономическими либо промышленно-производственными факторами. Ознакомившись с ними и проработав их, мы составили свою методологию, которая представлена четырьмя документами:

- Документированная процедура. РМБИЦ СМК ДП 4.4-1.9-01-2016 «Управление рисками в информационно-библиотечной деятельности»;
- Политика управления рисками в РМБИЦ;
- Реестр рисков информационно-библиотечной деятельности;
- Критерии, используемые для оценки рисков при их мониторинге.

При составлении перечня рисков мы используем: методы мозгового штурма; структурированные интервью;

контрольные листы; предварительную оценку опасностей; систематический анализ процессов, видов и последствий критичности отказов; анализ влияния человеческого взаимодействия; уровень технического обслуживания, направленного на обеспечение надежности; составление матрицы последствий и вероятностей и т. д. [4].

Выбор существенных рисков производился экспертной группой на основе вышеперечисленных методов и процессного подхода.

Если экспертная группа определила, что выявленный риск является существенным, она может принимать решение о необходимости следующих действий: 1) реализация процесса, который исключит или уменьшит риск или позволит смягчить его последствия; 2) мониторинг риска и оперативное реагирование на него, в частности, для смягчения его последствий (например, отказы по читательским требованиям: причины — отсутствие книги на полке или в библиотеке; неправильная расстановка книг; поврежденные издания; книга за читателем; отказы по МБА; отсутствие запрашиваемой литературы в книжном фонде; неквалифицированное обслуживание пользователей; некорректное отображение документов в справочно-поисковом аппарате; неправильно составленный запрос; последствия — невыполнение запросов пользователя; неудовлетворенность потребителя).

Дальнейшее развитие риск-менеджмента связано с разными методами оценки и ранжирования рисков. При этом могут применяться классические методики управления рисками, представленные в ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска [5].

Основной идеей является оценка каждого из рисков по нескольким параметрам в первую очередь по вероятности риска и серьезности его последствий; в некоторых случаях может оцениваться также вероятность риска на ранней стадии, когда на него можно оперативно отреагировать без существенных последствий для процесса. Для каждого из параметров была определена шкала оценок (документированная процедура. РМБИЦ СМК ДП 4.4-1.9-01-2016 «Управление рисками в информационно-библиотечной деятельности»).

## Классификация опасных событий в информационно-библиотечной деятельности

Классифицировать риски можно по различным признакам. При этом следует стремиться не столько перечислить все их виды, сколько создать определенную базовую систему, которая позволила бы учесть существующие риски в информационно-библиотечной деятельности.

Разработанная РМБИЦ классификация рисков, характерных для информационно-библиотечной деятельности, представлена на рис. 1.

*Риски, причины наступления которых в достаточной степени контролируются субъектом, можно считать внутренними. Если же влияние на причины невозможно или очень ограничено, риски будут считаться внешними [5, с. 87].*

Следует подчеркнуть, что можно говорить лишь о достаточной или недостаточной степени влияния, а не о полном контроле над причинами.

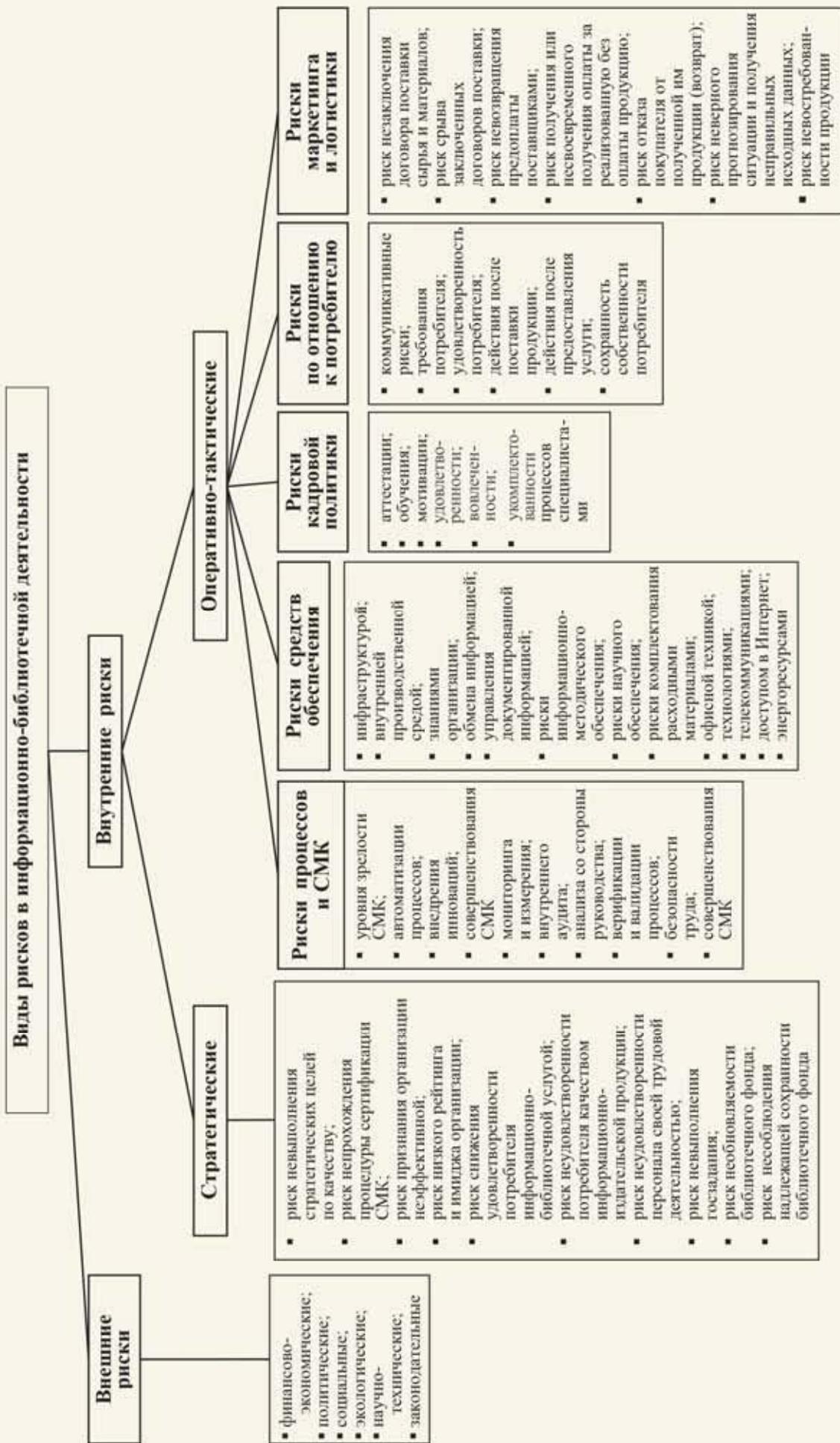


Рис. 1. Классификация видов рисков информационно-библиотечной деятельности

Внутренние риски могут подразделяться по способам их выявления:

*Риски потенциальные* (виртуальные или возможные), которые формируются на основе анализа деятельности организации по критериям требований (ГОСТ Р 51901.21-2012 – ГОСТ Р 51901.23-2012; ГОСТ Р 50.1.068-2009).

*Риски скрытые*, выявленные в процессе анализа системы менеджмента качества (СМК) и деятельности организации со стороны высшего руководства (закономерности, обнаруженные в результате статистического анализа, прогностических оценок изменения показателей методами регрессионного анализа и т. д.) (ГОСТ Р 50779.10-2000 (ИСО 3534-1-93)).

Виды потенциальных рисков в информационно-библиотечной деятельности в соответствии с ее процессами и методами управления, подразделяются на стратегические и оперативно-тактические (ГОСТ Р 50.1.069-2009; ГОСТ Р 50.1.070-2009; ГОСТ Р 51897-2011).

## Формирование механизма управления рисками в информационно-библиотечной деятельности

В РМБИЦ принята следующая схема управления рисками (рис. 2).

Реагирование на риски осуществляется с помощью специальной стратегии, которая будет использована для минимизации последствий или вероятности идентифицированных рисков. Для каждого риска необходимо выбрать свою стратегию (или комбинацию из различных стратегий) на основании результатов количественной и качественной оценки, позволившей определить, сколько времени, денег и усилий потребует затратить для ограничения риска (Р 50.1.084-2012).

В РМБИЦ введены три категории воздействия на риски:

*Категория А* (оценка риска от 1 до 4 баллов): риск считается приемлемым, для него формируются предупреждающие действия по индивидуальным планам подразделений. Корректирующих действий не принимается.

*Категория В* (оценка риска от 5 до 8 баллов): риск считается контролируемым. Для него формируются предупреждающие и корректирующие действия по индивидуальным планам подразделений.

Сохранение риска на существующем уровне не всегда означает отказ от любых действий, направленных на компенсацию ущерба.

Организация может создать специальные резервные фонды (технические, финансовые, материальные и т. п.), из которых будет производиться компенсация риска при наступлении неблагоприятных событий.

Такой метод управления риском называется самострахованием.

*Категория С* (оценка риска от 9 до 15 баллов): риск значимый. Для него формируются предупреждающие и корректирующие действия по индивидуальным планам подразделений.

В качестве корректирующих действий может осуществляться передача риска на аутсорсинг. Это позволяет не только снизить риски, но и повысить эффек-

тивность деятельности, уменьшить затраты. В качестве примеров можно привести страхование, которое подразумевает передачу риска страховой компании за определенную плату, а также различного рода финансовые гарантии, поручительства и т. д.

Полученная из разных источников информация о выявленных рисках собирается в информационной системе по управлению рисками. Ее основой является так называемый реестр рисков. В нем собранные данные структурируются определенным образом (обычно в табличном виде), позволяющим их наглядно представлять и сравнивать.

В РМБИЦ принята форма реестра рисков, наиболее отвечающая специфике информационно-библиотечной деятельности государственной организации.

Реестр риска состоит из следующих частей:

- а) реестр стратегических рисков;
- б) реестр оперативно-тактических рисков.

В условиях информационно-библиотечной деятельности вероятность возникновения некоторых рисков зависит от нескольких процессов, поэтому по полученным результатам экспертной группой определяются те из них, которые вносят наибольшую долю в вероятность возникновения рассматриваемого риска, и для них строится матрица «риски – процессы» [6, с. 70].

Полученный реестр рисков является основой для планирования управления рисками в подразделении. Планы управления рисками в подразделении согласуются с уполномоченным по качеству и утверждаются директором. Планы подразделений по управлению рисками для категории А (воздействия на риск) могут не формироваться, если в документированной процедуре или рабочей инструкции на данный процесс прописаны (указаны) предупреждающие действия.

В соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 31000-2010 мы определили критерии, которые необходимо использовать для оценки значимости риска. Критерии (факторы) отражают ценности, цели и ресурсы РМБИЦ. Некоторые критерии при этом могут основываться или возникать из правовых и регулятивных требований, а также других требований, которые взял на себя центр.

Установление критериев зависит от представлений о риске заинтересованных сторон, а также от соответствующих законодательных и/или обязательных требований. Критерии рисков для принятия решений могут быть более детально разработаны и/или переработаны (если определение критериев риска проводилось в начале процесса разработки реестра риска) после идентификации конкретного риска и выбора метода его анализа. Критерии риска должны соответствовать виду риска.

Оценка некоторых критериев осуществляется по индикаторам, приведенным в документации РМБИЦ СМК ИН-1.2-2017 «Индикаторы мониторинга, измерения и оценки результатов деятельности организации. Показатели, критерии, методы».

Реестр критериев рисков является неотъемлемой частью реестра рисков, поэтому пересмотр реестра рисков сопровождается пересмотром критериев рисков. Изменения или пересмотр реестра критериев рисков, не затрагивающие описание риска и его идентификационный код, не требует пересмотра реестра рисков.

Мониторинг принятых мер осуществляют владельцы рисков (лицо или организационная структура, которые



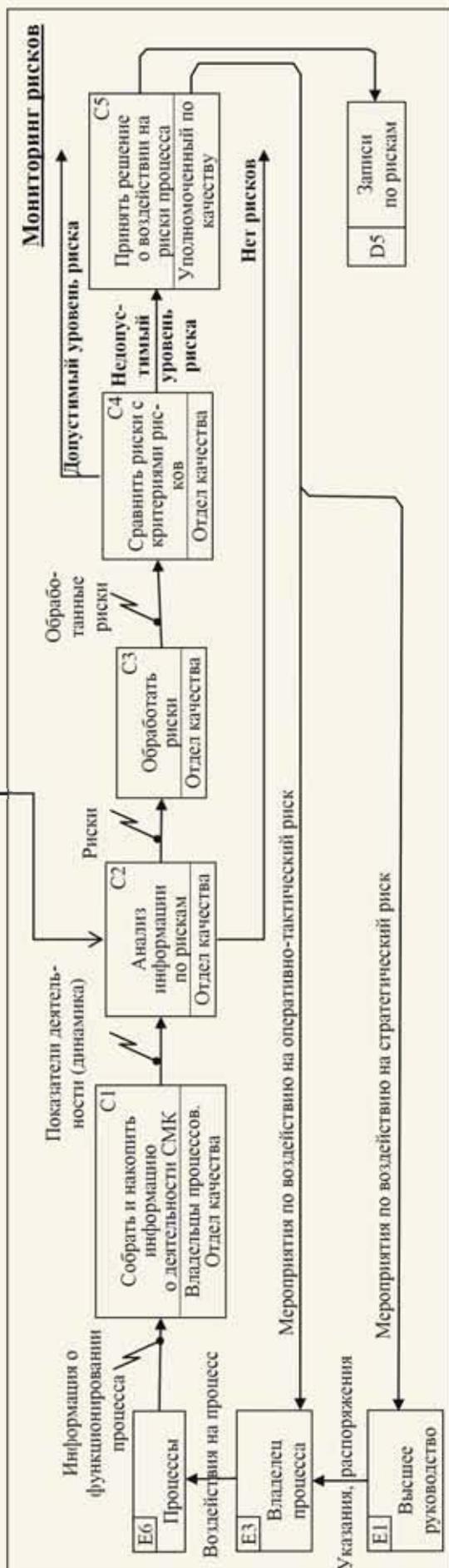


Рис. 2. Схема управления рисками информационно-библиотечной деятельности

несут ответственность за управление рисками) с соответствующей отметкой в индивидуальном плане.

Анализ эффективности принятых мер выполняет уполномоченный по качеству.

В РМБИЦ принята следующая документация по менеджменту рисков: «Политика управления рисками РМБИЦ»; «Управление рисками в информационно-библиотечной деятельности (документированная процедура РМБИЦ СМК ДП 4.4-1.9-01-2016)»; «Реестр рисков информационно-библиотечной деятельности»; «Критерии, используемые для оценки рисков при их мониторинге»; «План управления рисками в подразделении»; «Сводный отчет отдела качества по управлению рисками».

*Мероприятия, проведенные в процессе внедрения системы управления рисками в РМБИЦ, и полученные результаты:*

- идентифицированы внутренние факторы риска РМБИЦ и рассмотрены внешние риски («Реестр рисков информационно-библиотечной деятельности»);
  - составлен реестр рисков на основе экспертных оценок, данных специалистами центра («Реестр рисков информационно-библиотечной деятельности»);
  - выполнен анализ причинно-следственных связей проявления факторов риска («Реестр рисков информационно-библиотечной деятельности», «Критерии, используемые для оценки рисков при мониторинге рисков»);
  - приняты меры по снижению риска до приемлемого уровня (ежегодные индивидуальные планы по управлению рисками по процессам);
  - описаны варианты воздействия на ключевые факторы риска (документированная процедура РМБИЦ СМК ДП 4.4-1.9-01-2016 «Управление рисками и информационно-библиотечной деятельностью»);
  - создана организационная структура системы управления рисками (документированная процедура РМБИЦ СМК ДП 4.4-1.9-01-2016 «Управление рисками и информационно-библиотечной деятельностью», «Политика управления рисками РМБИЦ»);
  - внедрена информационная система (в виде локального сайта по СМК, на котором есть информация по управлению рисками);
  - проведены семинары-тренинги для персонала центра с целью встраивания риск-менеджмента в существующую структуру управления;
  - введены в практическую деятельность инструменты постановки и достижения стратегических и операционных целей развития центра с учетом факторов риска («Концепция развития Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра на 2013–2017 гг.», «Стратегические цели Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра в области качества», «Политика руководства Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра в области качества»).
- Эффект от реализации внедрения менеджмента рисков в РМБИЦ:*
- повышение гибкости управления центром путем концентрации внимания владельцев процессов на наиболее существенных аспектах деятельности (индивидуальные планы по управлению рисками сотрудников и стратегические планы по индикативным показателям);
  - оптимизация затрат на управление за счет воздействия на первоисточники проблем, а не их последствия (проведение электронных торгов в соответствии с Федеральным законом «О контрактной системе в сфере за-

купок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ);

- снижение потерь и затрат материальных ресурсов от негативного воздействия факторов риска за счет снижения количества риск-событий и уменьшения последствий (тепло- и энергетический паспорта центра);

- усиление мотивации персонала центра к риск-ориентированному мышлению;

- повышение реалистичности планов центра и его подразделений («Стратегические цели Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра в области качества»);

- повышение активности персонала при постановке и выполнении задач, связанных с достижением запланированных целей («Кадровая политика Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра»);

- повышение репутации центра благодаря улучшению системы его управления (данный опыт излагался в докладах на международных, всероссийских и региональных конференциях, симпозиумах; он использовался при участии в конкурсах различного уровня).

#### Список источников

1. Макаров Н.Н. Риск-менеджмент (методология управления рисками в организации) : учеб. пособие. Томск : Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. 88 с.

2. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. Москва : Наука, 2002. 192 с.

3. Родионов М.А., Григорьев М.Г. Организация процедуры управления рисками процессов СМК // Молодой ученый. 2015. № 11. С. 963–968.

4. Эмануэль А.В., Иванов Г.А., Гейне М.Д. Применение менеджмента рисков на основе стандарта ИСО 14971 : метод. подходы [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-menedzhmenta-riskov-na-osnove-standarta-iso-14971-metodicheskie-podhody> (дата обращения: 19.02.2018).

5. Богоявленский С.Б. Управление риском (риск-менеджмент). Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУ ЭФ, 2010. 147 с.

6. Андросенко Н.В., Бакштеева Н.А. Особенности построения и оценки интегрированных систем менеджмента с учетом бизнес-рисков // Стандарты и качество. 2009. № 12. С. 68–72.

*Иллюстрации предоставлены автором*

#### Международная научно-практическая конференция «Румянцевские чтения – 2018»

**Тема: «Библиотеки и музеи как культурные и научные центры: историческая ретроспектива и взгляд в будущее (к 190-летию со времени основания Румянцевского музея)»**

24–25 апреля 2018 г.

**Цель конференции:** привлечь внимание к вопросам сохранения и изучения мирового культурного наследия и национальных ценностей, а также к проблемам функционирования библиотек на современном историческом этапе, способствовать поиску путей инновационного развития, расширению сотрудничества между учреждениями культуры, образования, науки и межкультурному взаимодействию.

#### **Вопросы, выносимые на обсуждение:**

- феномен Румянцевского музея;
- история формирования и раскрытие фондов и коллекций библиотек, музеев и архивов;
- просветители, исследователи, хранители; роль личности в сохранении и приумножении культурного наследия;
- библиотека как культурный центр: просветительская деятельность и/или организация досуга;
- наука в библиотеке: содержание, организация, представление результатов;
- библиотеки и издатели: пути сотрудничества;
- библиотека в современном мире: традиции и инновации; новые технологии, формы и методы работы.

Традиционно будет рассматриваться широкий спектр вопросов по теории и практике библиотекovedения, библиографоведения, книговедения, истории государственных фондохранилищ и частных собраний, актуальным направлениям деятельности библиотек. Конференция будет проходить в форме пленарного заседания, заседаний секций и круглых столов. Запланировано издание сборника материалов конференции.

**Организаторы:** Министерство культуры Российской Федерации, Российская государственная библиотека, Библиотечная Ассамблея Евразии.

**Информационная поддержка:** журналы «Библиотекovedение», «Обсерватория культуры», «Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии», издательство «Пашков дом».

**Место проведения:** Москва, ул. Воздвиженка, д. 3/5, Российская государственная библиотека (открытие конференции состоится в конференц-зале РГБ, 3-й подъезд, 3-й этаж).

К участию приглашаются специалисты библиотек, архивов, музеев, вузов, научно-исследовательских институтов, издательств, представители государственных структур и общественных организаций.

Дополнительная информация и регистрация участников: <http://rumchten.rsl.ru/2018/info/mail>

*Контакты:*

*E-mail: [IvanovaEA@rsl.ru](mailto:IvanovaEA@rsl.ru)*

*Тел.: +7 (499) 557-04-70, доб. 22-52*