

Оценка _____

Руководитель курсового
проектирования _____

Члены комиссии _____

Дата защиты _____

ОТЧЕТ

по курсовой работе

по теме: Повышение удовлетворенности потребителей на "АЗКиФ"

Студент

Путилова Марина Романовна

Чуркина Анастасия Дмитриевна

Группа

ФТ-300020

Екатеринбург

2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИТУАЦИИ.....	7
1.1 Заинтересованные стороны (внешние, внутренние).....	7
1.2 Восприятие рисков нашего объекта причастными сторонами.....	8
1.3 Цели организации (или проекта, т.е. объекта, который требует управления риском).....	13
1.4 Область применения менеджмента риска (ГОСТ Р 51897–2011, п. 3.3)	14
1.4.1 Внешняя область применения (ГОСТ Р 51897–2011 п. 3.3.1.1.)	15
1.4.2 Внутренняя область применения менеджмента риска.....	18
1.5 Критерии рисков для объекта.....	19
2 ОЦЕНКА РИСКОВ.....	20
2.1 Идентификация рисков.....	21
2.1.1 Выбор методов оценки рисков.....	22
2.1.2 Применение методов для идентификации рисков.....	26
2.1.3. Описание риска.....	30
2.1.4. Классификация рисков.....	37
2.2. Анализ риска.....	39
2.2.1. Выбор метода оценки рисков.....	40
2.2.2 Экспертная оценка последствий реализации рисков/возможностей	40
2.2.3 Экспертная оценка вероятности возникновения рисков/возможностей.....	45

2.3. Сравнительная оценка риска (п.6.4.4 ГОСТ Р ИСО 31000–2019).....	49
2.3.1. Составить Матрицу воздействия (вероятностей и последствий) рисков.....	50
2.3.2 Критерии деления на ранги.....	50
Критерии деления на ранги.....	50
2.3.3 Графически изобразить матрицу рисков и отдельно возможностей по рангам (норма, критерий организации):.....	51
2.3.4. Оценка ранга всех рисков организации: в табличном и графическом виде.....	52
2.3.5. Графическое изображение для рисков и возможностей:.....	55
2.3.6. Ранжированный реестр рисков и ранжированный реестр возможностей отдела.....	56
2.3.7. Принятие решение по списку рисков (ГОСТ Р 58771-2019): о необходимости дальнейшей обработки риска.....	58
3 ОБРАБОТКА РИСКОВ.....	62
3.1. Заполнить таблицы 3.1.1 и 3.1.2.....	62
3.2 План реализации стратегий управления рисками.....	68
4 МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ РИСКОВ.....	72

ВВЕДЕНИЕ

ООО «Анапский завод кровли и фасада» является производителем металла и существует на рынке более 10 лет.

ООО «АЗКиФ» завод кровельных и фасадных материалов занимается изготовлением профнастила для ограждений. На сегодняшний день компания имеет два основных производства. Первое расположено в Анапском районе, хуторе Воскресенском. А второе в городе Волгограде посёлок ГЭС. Офисы продаж находятся в следующих городах: Анапа, Москва, Краснодар, Астрахань, Волгоград.

Основные направления деятельности:

- торговля строительными материалами;
 - торговля фасадными материалами;
 - торговля кровельными материалами;
 - производство листового горячекатаного стального проката;
 - производство листового холоднокатаного стального проката;
 - производство профилей с помощью холодной штамповки или гибки;
 - торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями;
- торговля розничная металлическими и неметаллическими конструкциями в специализированных магазинах.

Отдел Контроля качества¹ контролирует работу подразделений, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами при заказе продукции. ОКК на «АЗКиФ» контролирует работу менеджеров по продажам и проводит обучение для менеджеров.

¹ Отдел контроля качества (ОКК) – это самостоятельный отдел внутри компании, который проводит независимые проверки и анализ коммуникаций операторов с клиентами. Он даёт обратную связь сотрудникам и руководителям, а также собирает аналитику, необходимую для принятия решений.

Кадровый состав ОКК: руководитель отдела, менеджер ОКК, 5 специалистов ОКК.

Вышестоящим лицом является руководитель ОКК.

Контролирующими госорганами являются Роспотребнадзор, внутренние аудиторы.

Функциями ОКК является:

1. Контроль деятельности отдела продаж
2. Обучение менеджеров по продажам корректному взаимодействию с клиентами
3. Анализ каждого звонка менеджеров по продажам в соответствии чек-листу
4. Обновление чек-листов
5. Создание коммуникации между сотрудниками
6. Отслеживание взаимодействия отдела продаж с клиентом

Целью ОКК в течение года повысить удовлетворенность потребителей путем повышения навыков сотрудников отдела продаж.

Задачи, которые необходимо будет выполнить:

- Контролировать качество удовлетворенности потребителей (сбор данных о клиентах для последующего анализа);
- Разрабатывать меры для повышения лояльности покупателей;
- Обеспечивать исполнение планов продаж;
- Определить типичные ошибки и зоны роста сотрудников;
- Выявить причины низкой конверсии;
- Проводить обучение и повышение квалификации для сотрудников отдела продаж;
- Дать обратную связь сотрудникам по итогам их работы.

Показатели отдела, которые характеризуют успешную или неуспешную работу предприятия:

- Конверсия (количество чеков/общее число посетителей)
- Количество рекламаций(шт./месяц)
- Количество положительных отзывов (штуках, либо количество довольных посетителей в людях)
- Количество закрытых сделок(шт./месяц)
- Количество лидов(шт./месяц)
- Количество проводимых обучений(раз/полгода)
- Количество прослушанных звонков (шт./месяц)
- Количество обращений постоянных клиентов(шт/месяц)

1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИТУАЦИИ

1.1 Заинтересованные стороны (внешние, внутренние).

Отдел контроля качества завода кровли и фасада – самостоятельное подразделение ООО "АЗКиФ", которое осуществляет независимый контроль соответствия продукции установленным требованиям и гарантирует это соответствие потребителю., соответственно, внешние и внутренние стороны будут исходя из этого.

Таблица 1.1 Заинтересованные (причастные) стороны

	И /или (подробно название типа)	Список причастных /заинтересованных сторон
Внешние	Индивидуумы	<ul style="list-style-type: none">• Конечные потребители товаров и услуг• Руководство и учредители завода,• Начальник отдела продаж и др. отделов• Сотрудники отдела продаж и др. отделов
	Организации	<ul style="list-style-type: none">• Роспотребнадзор• Росаккредитация
Внутренние	Сотрудники ОКК	<ul style="list-style-type: none">• Руководитель ОКК• Менеджеры ОКК• Сотрудники ОКК

1.2 Восприятие рисков нашего объекта причастными сторонами

Таблица 1.2 Восприятие рисков нашего объекта причастными сторонами

Причастные стороны	Потребности	Проблемы	Типы информации	Ценность
ВНЕШНИЕ	<i>Требования причастной стороны по отношению к нашей организации</i>		<i>Необходимая информация для отдела</i>	<i>Ценности сторон для организации при влиянии</i>
Роспотребнадзор	<i>Проверка качества предоставляемых услуг и соответствие установленным нормам</i>	<i>Организация не соответствует заявленным нормам и стандартам</i>	<i>Знание стандартов, нормативных документов, регламентов, а также деятельность предприятия</i>	<i>Подтверждение соответствия нормам в области качества предоставляемых услуг</i>

Причастные стороны	Потребности	Проблемы	Типы информации	Ценность
Потребители	<i>Предоставленная информация о</i>	<i>Несоответствие</i>	<i>Знание потребности</i>	<i>Увеличение</i>

	<i>продукте, расчет стоимости продукции, все операции перед покупкой, сопровождение во время сделки</i>	<i>заявленных критериев к фактическим, несовпадение стоимости по чеку и прайсу</i>	<i>потребителя, его финансовые возможности(для каждого индивидуально), обратная связь</i>	<i>прибыли, репутация предприятия</i>
<i>Росаккредитация</i>	<i>Проведение аккредитации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в национальной системе аккредитации;</i>	<i>Несоответствие деятельности организации по документам и фактически, невозможность получить сертификат из-за несовпадений</i>	<i>Приказы о Росаккредитации, необходимые документы для Росаккредитации</i>	<i>Возможность получить аккредитацию, соответственно получить лицензию</i>
Причастные стороны	Потребности	Проблемы	Типы информации	Ценность
	<i>Федеральный государственный контроль за деятельностью</i>			

	<i>аккредитованных лиц; Организация выдачи бланков сертификатов соответствия, ведение реестров</i>			
Отдел продаж	<i>Связь с менеджерами по продажам и их контроль деятельности</i>	<i>Невнимательная проверка отдела продаж, соответственно, отсутствие должного контроля за менеджерами</i>	<i>Чек-листы, регламенты работы</i>	<i>Взаимодействие с потребителями</i>

Причастные стороны	Потребности	Проблемы	Типы информации	Ценность
ВНУТРЕННИ	Корпоративные требования к	Слабые стороны	Виды /типы	Сильные

Е	сотрудникам или подразделениям		информации необходимые для управления объектом	стороны важные для объекта
Руководитель ООК	<i>Взаимодействие с руководством предприятия, постановка целей и задач, ведение учета показателей</i>	<i>Отсутствие мотивации для сотрудников, делегирование своих обязанностей на менеджера ООК, игнорирование сотрудников</i>	<i>Нормативные документы, должностные инструкции,</i>	<i>Система планирования, вовлеченность в процесс, ответственность за отдел, умение слышать и слушать сотрудников</i>

Причастные стороны	Потребности	Проблемы	Типы информации	Ценность
Менеджер ОКК	<i>Связываться с руководителем для решения вопросов, согласование чек-листов,</i>	<i>Безответственность, отсутствие субординации, некомпетентность по</i>	<i>Чек-лист, регламенты</i>	<i>Умение преподнести информацию,</i>

	<i>проведение тренингов, обучение персонала</i>	<i>отношению к специалистам ОКК, чрезмерное количество NPS для прослушивания в день</i>		<i>выстраивать коммуникацию, соблюдение ре</i>
<i>Специалисты ОКК</i>	<i>Проверка звонков отдела продаж, комментарии для коррекции общения с клиентами</i>	<i>Отсутствие вовлеченности в процесс, безответственность, нежелание выполнять план звонков, нежелание связываться с отделом продаж</i>	<i>Чек-лист, регламенты, знание программы CRM</i>	<i>Вовлеченность в процесс, желание проводить много времени за компьютером, заинтересованность, план</i>

1.3 Цели организации (или проекта, т.е. объекта, который требует управления риском)

Цели отдела контроля качества ООО «АЗКиФ» на следующий год:

1. Повышение удовлетворенности потребителей путем усовершенствования профессиональных качеств и компетенций сотрудников отдела (на 15% от конечного процента удовлетворенных клиентов в течение года)
2. Разработка новых чек-листов для всего персонала в отделе продаж
3. Повышение конверсии на 10–15% каждый месяц
4. Уменьшение рекламаций на 25%, т.к. за предыдущий год поступало большое количество рекламаций
5. Создание грамотной мотивации сотрудников
6. Проведение обучения в разных областях в течение года

Основная цель управления рисками любой организации-снижение последствий и вероятностей возникновения рисков увеличение вероятности и последствий благоприятных событий или возможностей.

Риски, которые необходимо предотвратить:

1. Отсутствие мотивации у сотрудников, из-за которой происходит невыполнение плана по обзвону
2. Большое количество рекламаций из-за некомпетентности сотрудников отдела продаж
3. Текучка кадров, которая может произойти из-за большого количества работы

1.4 Область применения менеджмента риска (ГОСТ Р 51897–2011, п. 3.3)

В данном разделе будут представлены области применения менеджмента риска в организации, критерии значимости конкретно для нашего предприятия.

Для определения значимости (экспертный метод) какого-либо фактора можно ввести шкалу оценки, которая имеет следующий вид:

Критерий значимости	Балл
Низкая значимость для предприятия	1 балл
Средняя значимость для предприятия	2 балла
Высокая значимость для предприятия	3 балла
Крайне высокая значимость для предприятия	4 балла

В подразделах будут указаны области применения менеджмента риска для каждого из факторов

1.4.1 Внешняя область применения (ГОСТ Р 51897–2011 п. 3.3.1.1.)

Для определения значимости внешних факторов необходимо ввести оценочную градацию, которая имеет следующий вид:

Низкая значимость для предприятия – 1б.;

Средняя значимость для предприятия – 2б.;

Высокая значимость для предприятия – 3б.;

Очень высокая значимость для предприятия – 4б.

Внешней областью применения для АЗКиФ выступают:

Таблица 1.4.1 Внешняя область применения риск менеджмента

	Внешние факторы	Значимость для организации
Прямого действия	<i>Взаимодействие с логистической компанией</i>	4б
	<i>Взаимодействие с партнерами (АЗКиФ имеет различных партнеров в сфере производства кровли и фасадных изделий)</i>	2б
	<i>Деятельность государственных органов и учреждений</i>	2б
	<i>Изменения в государственных стандартах в данной отрасли; требования к выполнению работ, нормативные документы, регламенты</i>	4б
	<i>Деятельность инспектирующих организаций</i>	3б
	<i>Деятельность компании зарубежном (партнерские отношения с иностранными компаниями)</i>	1б
	<i>Поставщики сырья</i>	4б
	<i>Обратная связь клиентов</i>	4б
	<i>Конкурентность</i>	3б

Внешние факторы	<i>Значимость для организации</i>
<i>Природные факторы (сезон, время года, погода в области)</i>	46
<i>Политическая обстановка(санкции, ограничение экспорта/импорта металла, ужесточение прохождения аудитов, постоянное изменение законодательства в области качества промышленных организаций)</i>	36
<i>Финансовое состояние как потребителей, так и сотрудников:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Заработная плата потребителей (получение аванса, пенсия пожилых людей, отпускные)</i> • <i>Заработная плата сотрудников(мотивация, выполнение плана обзвона)т. е. заработная плата сотрудников зависит от соответствия плана NPS и количества проверенных звонков)</i> 	46
<i>Новые технологии, обновленное ПО(изменение программного обеспечение, изменение CRM-системы)</i>	26
<i>Ресурсные факторы (уменьшение количества бумаги, нехватка краски в принтере)</i>	16
<i>Форс-мажоры(поломка оборудования, периферии)</i>	26
<i>Экономическая обстановка:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Зависимость стоимости сырья от курса доллара</i> • <i>Повышение налоговой ставки</i> 	36

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что наиболее значимые внешние факторы для АЗКиФ будут:

А) Для прямого действия:

- Взаимодействие с логистической компанией

- Изменения в государственных стандартах в данной отрасли; требования к выполнению работ, нормативные документы, регламенты
- Поставщики сырья
- Обратная связь клиентов

Б) Косвенного действия:

- а. Природные факторы (сезон, время года, погода в области)
- б. Финансовое состояние как потребителей, так и сотрудников:
 - 1) Зарботная плата потребителей (получение аванса, пенсия пожилых людей, отпускные)
 - 2) Зарботная плата сотрудников (мотивация, выполнение плана обзвона)т. е. зарботная плата сотрудников зависит от соответствия плана NPS и количества проверенных звонков)

Деятельность и эффективность работы отдела контроля качества иногда зависит от количества потребителей и количества производимой продукции. Если не в сезонное время года будет производиться продукция, то продаж будет мало, соответственно, звонков поступать будет меньше, отсюда и зарплата сотрудников отдела качества меньше.

1.4.2 Внутренняя область применения менеджмента риска

Пример внутренних факторов и определения значимости:

Таблица 1.4.2. Внутренняя область применения менеджмента риска

Внутренние факторы (добавить или заменить на свои, можно конкретизировать или обобщить)	Значимость для организации
<i>Руководитель ОКК(отношение к сотрудникам, вовлеченность в процесс)</i>	46
<i>Взаимодействие между сотрудниками отдела (постоянная связь, помощь, взаимодействие)</i>	46
<i>Обучение (возможности, документы, ресурсы, категории, командировки...)</i>	46
<i>Заработная плата (мотивация, премии, штрафы)</i>	36
<i>Стандарты организации (нормы, НТД, должностные инструкции, информативность чек-листов)</i>	16
<i>Работа по показателям структурных подразделений (планы, показатели, проблемы, взаимодействия, кадры, ответственность, проекты, руководство, ...)</i>	36
<i>Планирование(цели на краткосрочный и долгосрочный период, создание KPI)</i>	36
<i>Корпоративная этика (мероприятия, корпоративы, спортивные мероприятия)</i>	26
<i>Возможность удаленной работы</i>	46
<i>Оснащенность офисной техникой</i>	36
<i>Обратная связь от потребителей</i>	46

1.5 Критерии рисков для объекта

Таблица 1.5. Критерии рисков для объекта

№	Критерий-показатель	Параметр для оценки	Единицы измерения
1	<i>Количество рекламаций в месяц</i>	Не более 10	Шт./месяц
2	<i>Поток клиентов</i>	Не менее 350	Чел/месяц
3	<i>Частота проведения собраний персонала</i>	Не менее 1 раза в неделю	Разы
4	<i>Проведение аудитов</i>	Не менее раза в год	Разы
5	<i>Повышение квалификации персонала</i>	Не менее раза в год	Разы
6	<i>Обновление/усовершенствование чек-листов</i>	1 раз в месяц	Разы
7	<i>Количество горячих звонков(клиенты, которые смогли дать обратную связь)</i>	Не менее 150	Чел/месяц
8	<i>Отработка возражений с клиентами(частота)</i>	Не менее 2 раз	Раз/месяц
9	<i>Среднее время обработки звонка АНТ</i>	Не менее 3 минут	Зв/мин
10	<i>Количество обученных сотрудников</i>	Не менее 2 человек	Чел/месяц

2 ОЦЕНКА РИСКОВ

Из стандарта ГОСТ Р 58771–2019:

Оценка риска – процесс, объединяющий идентификацию, анализ и сравнительную оценку риска.

Риск может быть оценен для всей организации, ее подразделений, отдельных проектов, деятельности или конкретного опасного события. Поэтому в различных ситуациях могут быть применены различные методы оценки риска.

Оценка риска обеспечивает понимание возможных опасных событий, их причин и последствий, вероятности их возникновения и принятие решений:

- О необходимости предпринимать соответствующие действия;
- О способах максимальной реализации всех возможностей снижения риска;
- О необходимости обработки риска;
- О выборе между различными видами риска;
- О приоритетности действий по обработке риска;
- О выборе стратегии обработки риска, позволяющей снизить риск до приемлемого уровня.

Цель этапа: выявить риски и возможности проекта, оценить их последствия, а также вероятность их возникновения.

Задачи этапа:

- 1) Идентифицировать риски и возможности проекта.
- 2) Составить список в порядке убывания серьезности последствий риска.
- 3) Оценить вероятность возникновения рисков и возможностей.

Результаты этапа: упорядоченный список рисков и возможностей с вероятностями их возникновения. Обозначение рисков и возможностей, с которыми необходимо работать в первую очередь.

2.1 Идентификация рисков

Целью идентификации риска является найти, распознать и описать риски, которые могут помочь/помешать организации достичь хороших результатов в обучении сотрудников отдела продаж.

Задачи идентификации рисков:

- 2 Выявить риски, способные повлиять на целевые показатели отдела;
- 3 Определить масштаб возможных последствий и пути их возникновения;
- 4 Выбрать подходящие методы оценки рисков;
- 5 Применить методы для идентификации рисков;
- 6 Классифицировать риски по видам и группам.

Результатами подэтапа являются классифицированные риски. В дальнейшем, благодаря правильно подобранным методам, сможем провести необходимые мероприятия по снижению возникновения недопустимых рисков.

2.1.1 Выбор методов оценки рисков

Таблица 2.1.1. Методы оценки риска

№	Название метода	Где можно применить/Этапы процесса управления риска	Выходные данные (кач /кол)	Сложность	Ресурсы и возможности
1	Мозговой штурм	Выявление взглядов	Качеств.	Низкая	Техника, используемая в рабочих группах для поощрения творческого мышления
2	Метод Делфи (Delphi)	Выявление взглядов	Качеств.	Средняя	Собираются суждения и мнения через набор последовательных опросников. Люди отвечают на вопросы индивидуально, но получают результаты ответов других участников после каждого набора вопросов.
3	Метод Исикавы («рыбья кость»)	Анализ источников риска	Качеств.	Низкая	Определяются факторы, влияющие на определенный результат (желаемый или нежелательный). Сопутствующие факторы обычно делятся на predetermined categories и отображаются в древовидной структуре или диаграмме в форме «рыбьей кости».
№	Название метода	Где можно	Выходные данные	Сложность	Ресурсы и возможности

		применить/Этапы процесса управления риска	(кач /кол)		
4	Диаграммы Парето	Установка приоритетов	Качеств.	Низкая	Принцип Парето (правило 80–20) гласит, что для многих событий примерно 80 % последствий исходит из 20 % причин.
5	S-кривые	Отображение риска Оценка риска	Количеств.	Средняя	Средство отображения взаимосвязей между последствиями и их вероятностью, построенное как интегральная функция распределения (S-кривая).
6	Структурированный метод «Что, если?» (SWIFT)	Идентификация риска	Качеств.	Низкая/ Средняя	Более простая форма HAZOP с подсказками «что, если», используемая для определения отклонений от ожидаемого состояния.
7	Метод «галстук-бабочка»	Анализ контролей. Описание риска	Качеств.	Низкая	Схематический способ описания путей реализации риска от источника риска до его последствий, а также анализа мер по управлению риском.

№	Название метода	Где можно	Выходные данные	Слож	Ресурсы и возможности
----------	------------------------	------------------	------------------------	-------------	------------------------------

		применить/Этапы процесса управления риска	(кач /кол)	ность	
8	Многокритериальный анализ (МСА)	Выбор между вариантами	Качеств.	Низкая/Средняя	Варианты сравниваются таким образом, чтобы сделать компромиссы явными. Представляет собой альтернативу метода анализа затрат и выгод, который не требует использования денежного выражения всех исходных данных.
9	Структурированные или полу-структурированные интервью	Выявление взглядов	Качеств.	Высокая	Структурированное или полу структурированное общение один на один для выявления взглядов / мнений.
10	Анализ дерева решений	Сравнение вариантов	Количеств.	Средняя	Используется древовидное представление или модель решений и их возможных последствий. Результаты обычно выражаются в денежном выражении или с точки зрения выгод. Альтернативным представлением дерева решений является диаграмма влияния.

Наиболее подходящие методы анализа рисков на начальном этапе – это методы, направленные на идентификацию рисков и поиск причинно-следственных связей. В нашей конкретной ситуации наиболее подходящие методы это:

1) Мозговой штурм

2) Метод «галстук-бабочка»

Самый эффективный способ найти риски — мозговой штурм с сотрудниками отдела. Так каждый сможет предложить свои идеи. Лучше, если в мозговом штурме будут участвовать все сотрудники, имеющие разный опыт и выполняющие разные задачи. Люди с разным опытом и набором навыков помогут найти риски, о которых руководитель может и не догадываться.

Чтобы структурировать информацию, полученную во время мозгового штурма, мы использовали метод «галстук-бабочка».

Метод оценки риска «галстук-бабочка» представляет собой схематический способ описания и анализа пути развития опасного события от причин до последствий. В нем отображаются элементы управления, которые изменяют вероятность события и те, которые изменяют последствия, если происходит событие. Данный метод сочетает исследование причин события с помощью дерева неисправностей (анализ причин события) и анализ последствий с помощью дерева событий (анализ последствий). Однако основное внимание метода «галстук-бабочка» сфокусировано на барьерах между причинами (меры контроля) и опасными событиями и последствиями (меры по ликвидации). Диаграммы «галстук-бабочка» могут быть построены на основе выявленных ошибок и деревьев событий, но чаще их строят непосредственно в процессе проведения мозгового штурма.

2.1.2 Применение методов для идентификации рисков

А) Организационная структура отдела контроля качества

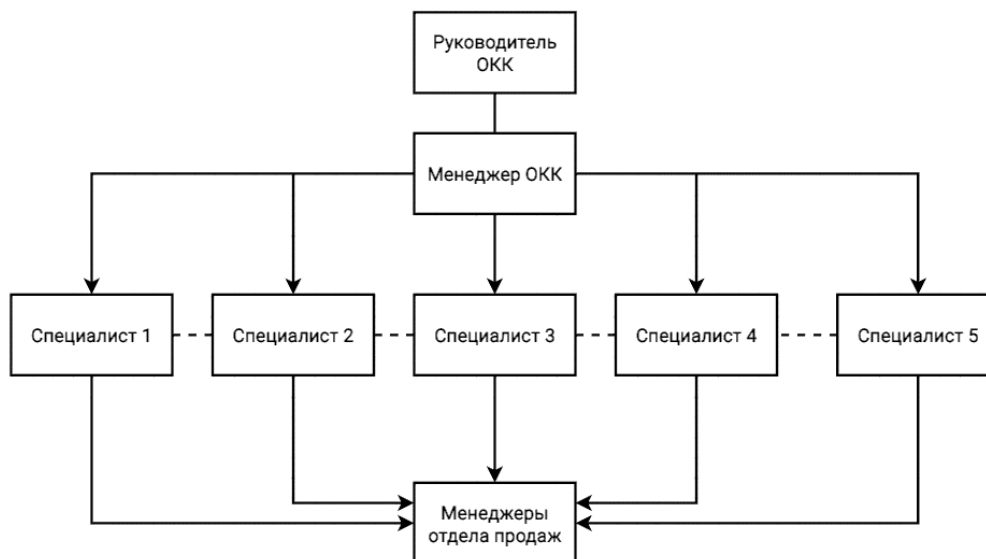


Рисунок 1. Организационная структура ОКК

Организационная структура отдела контроля качества является линейно-функциональной. Руководитель ОКК поддерживает связь с менеджером ОКК, менеджер ОКК уведомляет руководителя обо всех событиях, а также связывается со специалистами и собирает с них информацию об итогах выполненной работы. Специалисты ОКК в свою очередь осуществляют контроль за менеджерами отдела продаж.

Таблица А.2.1.2 Плюсы и минусы орг.структуры отдела

Минусы	Плюсы
Отсутствие должной коммуникации между сотрудниками и руководством	Высокие показатели результатов труда при правильно настроенном механизме
Потеря информации при движении по иерархии	Быстро и четко выполняются поручения
Большие затраты времени на принятие	Все сотрудники вовлечены в работу

решений

Б) Карта потоков деятельности отдела

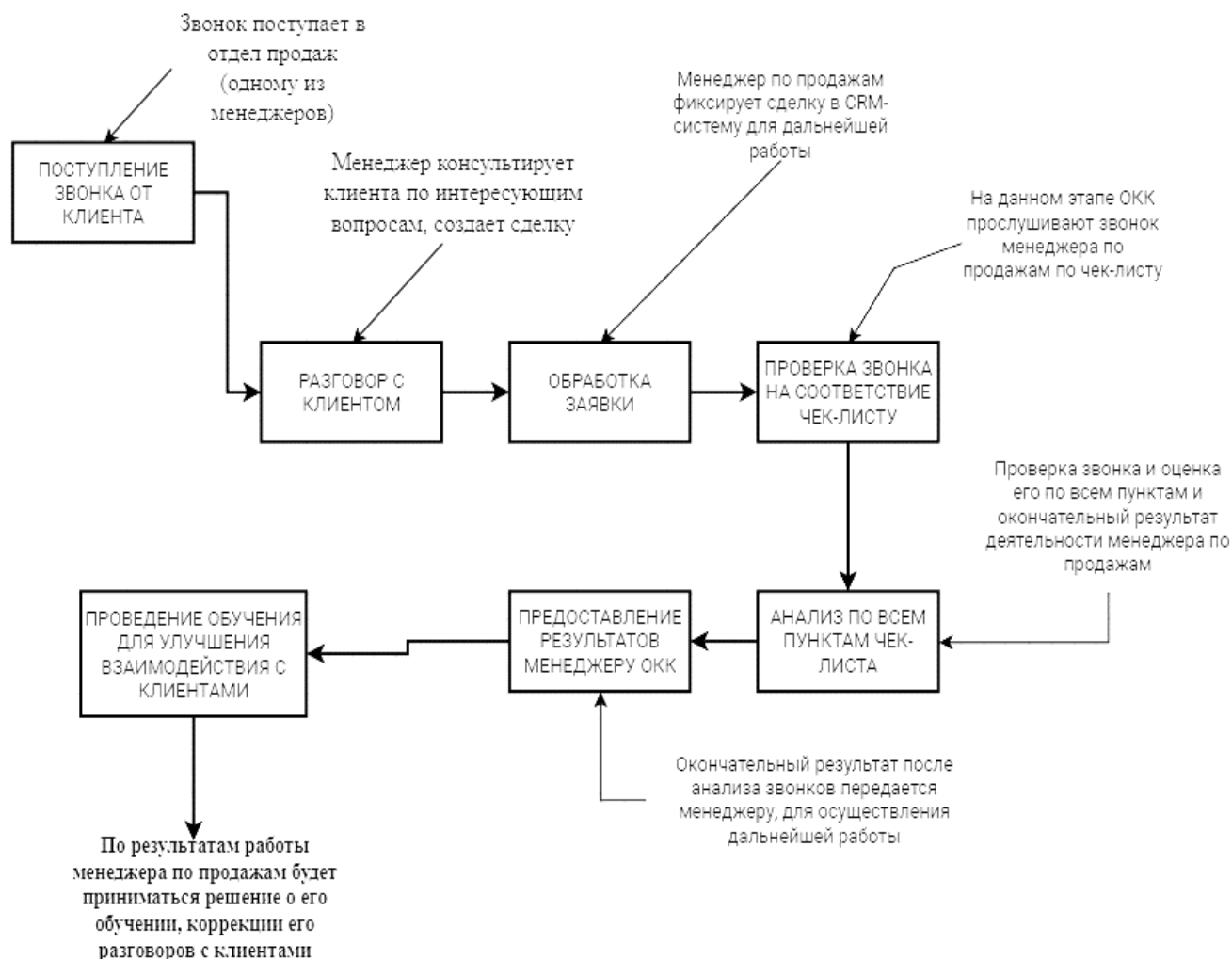


Рисунок 2. Карта потоков

Табл. Б.1 Негативные события и причины

Возможные негативные события	Возможные Причины
Низкие оценки менеджеров отдела продаж	Нежелание обучаться, повышать способности
Некомпетентность сотрудников	Большое количество звонков у одного менеджера из-за неправильного распределения
Недостовверные результаты	Устаревший чек-лист

В) Метод SWOT-анализа

Табл. Б.2 SWOT анализ отдела контроля качества

<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль качества всех звонков (совершенных сделок, недожатых сделок) 2. Еженедельные отчеты о проделанной работе 3. Обучение за счет компании (любое обучение, как по профессии, так и для общего развития) 4. Молодой коллектив 	<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не справляются с большим количеством звонков 2. Руководитель не заинтересован в деятельности персонала 3. Отсутствие четких регламентов 4. Большое количество рекламаций 5. Не желание сотрудников обучаться 6. Неквалифицированные специалисты
<p>ВОЗМОЖНОСТИ (ВНЕШНЯЯ СРЕДА)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение четких регламентов для работы 2. Создание грамотной мотивации сотрудников 3. Изменение принципа работы отдела качества 4. Налаживание коммуникации между руководителем и сотрудниками 	<p>ОПАСНОСТИ/УГРОЗЫ (ВНЕШНЯЯ СРЕДА)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Текучка кадров 2. Снижение квалификации специалистов на рынке труда 3. Разлад в коллективе

Табл. В.1 Список возможных негативных событий

N	Негативные события	Причины (слабые стороны и или опасности из SWOT анализа)
1	Неправильное распределение звонков	Не справляются с большим количеством звонков
2	Отсутствие вовлеченности в процесс	Руководитель не заинтересован в деятельности персонала
3	Отсутствие налаженного рабочего процесса, неправильная работа отдела	Отсутствие четких регламентов
4	Несоблюдение чек-листов	Большое количество рекламаций
5	Отсутствие мотивации	Не желание сотрудников обучаться
6	Обучение проходит редко, либо подобранное обучение не соответствует тенденции предприятия	Неквалифицированные специалисты

Табл. В.2 Список возможностей

N	Благоприятные события (возможности/шанс)	Причины (сильные стороны и или возможности из SWOT анализа)
1	Хорошая репутация у менеджеров	Внедрение четких регламентов для работы, проведение обучения
2	Быстрое и четкое взаимодействие между сотрудниками, вовлеченность в процесс	Молодой коллектив
3	Возможность анализировать слабые и сильные стороны для дальнейшей работы по улучшению	Еженедельные отчеты о проделанной работе

2.1.3. Описание риска

Таблица 2.1.3. Таблица потенциальных рисков

Название метода получения данных	Факторы	Причины, которые могут привести к событиям	Возможные события	Последствия реализации события	Формулировка риска по событию	№
1 SWOT-анализ	Работа по показателям структурных подразделений (планы, показатели, проблемы, взаимодействия, кадры, ответственность, проекты, руководство...)	Не справляются с большим количеством звонков	Клиент отказывается от сделки	Количество рекламаций в месяц возрастет до 10 шт./мес. или больше	Риск отказа клиента от сделки	1
	Обратная связь от потребителей	В регламенте нет конкретных сроков	Не получили обратную связь от клиента	Количество горячих звонков (клиенты, которые смогли дать обратную связь) станет менее 150 звонков	Риск не получить обратную связь от клиента	2
	Обучение	Не проводятся	Низкий	Повышение квалификации	Риск понижения	3

Название метода получения данных	Факторы	Причины, которые могут привести к событиям	Возможные события	Последствия реализации события	Формулировка риска по событию	№
2 Карта потоков	Стандарты организации (нормы, НТД, должностные инструкции, информативность чек-листов)	Устаревший чек-лист	Недостоверные результаты соответствия звонков чек-листу	Несоответствия превысят 12 шт./мес.	Риск получения недостоверных результатов	4
	Обучение	Нежелание обучаться, повышать способности	Низкие оценки менеджеров отдела продаж	Количество обученных сотрудников менее 2 человек	Риск понижения знаний	5
3 Мозговой штурм	Корпоративная этика	Низкая заинтересованность в работе; Отсутствие	Проблемы с коммуникацией	Увеличивается время ожидания для клиентов более 1 часа (для звонков);	Риск увеличения проблем с коммуникацией	6

		взаимопомощи и поддержки; Отсутствие «тимбилдинга»		Количество рекламаций в месяц возрастет до 10 шт./мес. или больше		
Название метода получения данных	Факторы	Причины, которые могут привести к событиям	Возможные события	Последствия реализации события	Формулировка риска по событию	№
	Стандарты организации (нормы, НТД, должностные инструкции, информативность чек-листов)	Отсутствие четкого распределения ответственности между сотрудниками; Отсутствие коммуникации между отделами; Некорректные регламенты, неполные чек-листы	Слабая регламентированность бизнес-процессов	Проблемы из-за увольнения ключевых сотрудников; Ошибки в работе, которые повторяются из раза в раз (более 5 р.)	Риск слабой регламентированности бизнес-процессов	7
	Руководитель ОКК (отношение к	Руководитель не заинтересован в	Отсутствие вовлеченности	Проведение собраний менее 1р./нед.	Риск проявления отсутствия интереса	8

	сотрудникам, вовлеченность в процесс)	деятельности персонала	в процесс		со стороны руководителя	
--	---	---------------------------	-----------	--	----------------------------	--

Название метода получения данных	Факторы	Причины, которые могут привести к событиям	Возможные события	Последствия реализации события	Формулировка риска по событию	№
4 SWOT-анализ	Работа по показателям структурных подразделений	Не собирается обратная связь	Недовольство и негатив со стороны клиента	Отработка возражений с клиентами (частота) менее 2 р.	Риск повышения недовольства клиента	9
	Деятельность государственных органов и учреждений	Низкий уровень вовлеченности в развитие и обучение специалистов по УК	Снижение квалификации специалистов на рынке труда	Низкая квалификация специалистов	Риск снижения квалификации специалистов на рынке труда	10

Таблица благоприятных событий (возможностей)

Название Метода получения данных	Факторы	Причины, которые могут привести к событиям	Возможные события	Последствия реализации события	Формулировка возможности по событию	№
1 SWOT- анализ	Внутренние	Доступ к необходимым ресурсам и выделение ресурсов для этого события	Возможность анализировать слабые и сильные стороны для дальнейшей работы по улучшению	Количество рекламации менее 5шт./мес.	Возможность анализировать слабые и сильные стороны для дальнейшей работы по улучшению	1

2	Изучение рынка	Внешние	Выход на рынок нового оборудования	Улучшить общее качество продукции и повысить производительность за счет отказа от трудоемких ручных проверок, что положительно влияет на конкурентоспособность	Применение Роботизированного 3D-сканера – главного конкурентного преимущества для контроля качества	Возможность улучшить общее качество продукции и повысить производительность	2
		Внешние	Закуп руководством завода нового оборудования и мебели для отдела	Увеличение комфорта и работоспособности сотрудников ОКК	Увеличение удовлетворенности и сотрудников (10б.)	Возможность увеличения удовлетворенности и повышение уровня комфорта	3
3	SWOT-анализ	Внешние	Предоставление повышения квалификации	Получение новых знаний и опыта	Количество обученных сотрудников	Возможность обучения сотрудников	4

		за счет организации по курсу "Специалист по контролю качества"		более 5		
	Внешние	Обустройство конференц- зала для проведения собраний и общения между сотрудниками	Общение между сотрудниками, повышение взаимопонимания, возможность обсуждать проблемные задачи	Проведение собраний в неделю более 2 р.	Возможность повышения взаимопонимания в коллективе	5

2.1.4. Классификация рисков

Проведем группировку рисков и возможностей для того, чтобы при выборе методов расчета величины рисков (возможностей) и при выборе способов обработки рисков принимать решения в пользу специфических методов, подходящих для группы рисков, а не для отдельно каждого риска.

Таблица 2.1.4. А .-Портфель рисков организации

№	Группа рисков	Вид рисков	Формулировка рисков
1	Организационный	Кадровый	Риск потери опытного сотрудника
2	Организационный	Кадровый	Риск увеличения низкоквалифицированных сотрудников
3	Организационный	Управленческий	Риск неравномерной нагрузки у специалистов
4	Организационный	Управленческий	Риск потери мотивации у сотрудников
5	Экономический	внешний	Риск увеличения рекламаций
6	Операционный	информационный	Риск сбоя CRM-системы
7	Внешний	Экономический	Риск падения репутации предприятия
8	Внешний	Экономический	Риск возникновения большого количества недовольных клиентов
9	Внешний	Экономический	Риск потери постоянных клиентов
10	Организационные	Управленческий	Риск уменьшения проведения обучения из-за незаинтересованности руководства
11	Экономический	Ресурсный	Риск понижения конверсии

--	--	--	--

Таблица 2.1.4. Б.-Портфель «возможностей» организации

№	Формулировка риска	Вид риска	Группа возможностей
1	Возможность увеличения числа высококвалифицированных специалистов	Кадровый	Организационные
2	Возможность уменьшения количества рекламаций	Внешний	Экономические
3	Возможность повышения конверсии	Ресурсный	Экономические
4	Возможность правильной организации мотивации сотрудников	Управленческий	организационные
5	Возможность увеличения частоты обновления чек-листов	Производственный	Организационные

2.2. Анализ риска

Анализ последствий может варьироваться от описания результатов до подробного количественного моделирования или анализа уязвимости. В некоторых случаях следует также учитывать косвенные последствия, когда одно последствие приводит к другому.

Риск может быть связан с рядом различных типов последствий, влияющих на различные цели. Виды последствий, подлежащие анализу, должны быть определены при формировании области применения оценки. Утверждения в отношении области применения также должны быть проверены, чтобы убедиться, что анализируемые последствия согласуются с целью оценки и принимаемым решением. Они также могут быть пересмотрены во время оценки, при появлении дополнительной информации.

Целью анализа риска является определение как вероятности, так и размеров неблагоприятных последствий исследуемого действия, объекта или системы.

Задачи подэтапа:

1. Определение потенциальных рисков: анализируются возможные события или действия, которые могут привести к негативным последствиям.
2. Оценка вероятности возникновения рисков: определяется, насколько вероятно, что потенциальные риски станут реальностью.
3. Оценка воздействия рисков: анализируются последствия возможных рисков и их влияние на отдел.
4. Разработка плана управления рисками: определяются стратегии и методы, которые помогут минимизировать риски и управлять ими.
5. Мониторинг и контроль рисков: следят за ситуацией и принимают меры для предотвращения возможных рисков, а также корректируют план управления рисками при необходимости.
6. Анализ эффективности плана управления рисками: оценивается, насколько эффективным был план управления рисками и какие изменения могут быть внесены для улучшения его работы.

Результаты подэтапа: выявить потенциальные проблемы и рассмотреть возможности для улучшения работы отдела.

2.2.1. Выбор метода оценки рисков

В нашем случае будет использован метод качественного ранжирования:

- Экспертная оценка последствий;
- Экспертная оценка вероятности.

2.2.2 Экспертная оценка последствий реализации рисков/возможностей

А) Экспертная оценка последствий рисков

На данном этапе необходимо оценить последствия по каждой формулировке риска, включенных в группу рисков в соответствии с описанием выбранной шкалы для последствий (таб.2.2.2 А)

Таблица 2.2.2.А. Экспертная оценка последствий негативных событий на 17.05.23

№	Группа рисков	Формулировка рисков	Название измеряемого параметра последствий(ед.изм)	Последствие в баллах по соответствующей шкале
1	<i>Экономический</i>	<i>Риск увеличения рекламаций</i>	Шт/месяц	5
2	<i>Экономический</i>	<i>Риск понижения конверсии</i>	%	5
3	Внешний	<i>Риск понижения положительных отзывов</i>	Шт/месяц	4
4	Организационный	<i>Риск понижения уровня квалификации сотрудников</i>	Степень квалификации	4
5	Организационный	<i>Риск уменьшения проведения обучения из-за незаинтересованности руководства</i>	Шт/год	2
6	Операционный	<i>Риск слабой регламентированности бизнес-процессов</i>	Время ожидания (t)	4
7	Организационный	<i>Риск увеличения проблем с коммуникацией между сотрудниками</i>	Кол-во конфликтов	3
8	<i>Экономический</i>	<i>Риск уменьшения количества закрытых сделок</i>	Шт/месяц	4
9	Внешний	<i>Риск отказа клиента от сделки</i>	Шт/месяц	5
10	Организационный	<i>Риск понижения количества</i>	чел	4

	<i>й</i>	<i>высококвалифицированного персонала</i>		
11	<i>Внешний</i>	<i>Риск уменьшения горячих звонков</i>	Шт/месяц	3

Шкала оценки рисков:

- 1 балл – Риск минимальный
- 2 балл – Риск незначительный
- 3 балл – Риск имеет влияние
- 4 балл – Риск значительный
- 5 балл – Риск критический

Б) Экспертная оценка последствий благоприятных событий (возможностей)

Таблица 2.2.2. Б. Экспертная оценка последствий благоприятных событий на 17.05.2023

№	Группа	Формулировка благоприятных возможностей	Название измеряемого параметра последствий (ед.изм)	Оценка последствия в баллах по соответствующей шкале
1	<i>Организационные</i>	<i>Возможность увеличения числа высококвалифицированных специалистов</i>	Кол-во человек	4
2	<i>Экономические</i>	<i>Возможность уменьшения количества рекламаций</i>	Шт/месяц	5
3	<i>Экономические</i>	<i>Возможность повышения конверсии</i>	%	5
4	<i>организационные</i>	<i>Возможность правильной организации мотивации сотрудников</i>	кол-во мероприятий	4
5	<i>Организационные</i>	<i>Возможность увеличения частоты обновления чек-листов</i>	Раз/квартал	2

Шкала оценки последствий благоприятных событий:

1 - несущественное влияние на отдел

2 - незначительное влияние на отдел

3 - умеренное влияние на отдел

4 - значительное влияние на отдел

5 - критическое влияние на отдел

2.2.3 Экспертная оценка вероятности возникновения рисков/возможностей

А) Экспертная оценка вероятности возникновения риска

№	Группа рисков	Формулировка рисков	Название измеряемого параметра последствий(ед.изм)	Вероятность в баллах по соответствующей шкале
1	<i>Экономический</i>	<i>Риск увеличения рекламаций</i>	Шт/месяц	4
2	<i>Экономический</i>	<i>Риск понижения конверсии</i>	%	5
3	<i>Внешний</i>	<i>Риск понижения положительных отзывов</i>	Шт/месяц	3
4	<i>Организационный</i>	<i>Риск понижения уровня квалификации сотрудников</i>	Степень квалификации	2
5	<i>Организационный</i>	<i>Риск уменьшения проведения обучения из-за незаинтересованности руководства</i>	Шт/год	2
6	<i>Операционный</i>	<i>Риск слабой регламентированности бизнес-процессов</i>	Время ожидания (t)	3
7	<i>Организационный</i>	<i>Риск увеличения проблем с коммуникацией между сотрудниками</i>	Кол-во конфликтов	3
8	<i>Экономический</i>	<i>Риск уменьшения количества</i>	Шт/месяц	4

		<i>закрытых сделок</i>		
9	<i>Внешний</i>	<i>Риск отказа клиента от сделки</i>	Шт/месяц	1
10	<i>Организационный</i>	<i>Риск понижения количества высококвалифицированного персонала</i>	чел	1
11	<i>Внешний</i>	<i>Риск уменьшения горячих звонков</i>	Шт/месяц	2

Шкала оценки рисков:

1. Низкий риск (1 балл) - риск минимальный, вероятность возникновения небольшая, последствия малозначительные.
2. Умеренный риск (2 балла) - вероятность возникновения средняя, последствия могут быть значительными, но контролируруемыми.
3. Значительный риск (3 балла) - вероятность возникновения высокая, последствия могут быть серьезными и неконтролируемыми.
4. Высокий риск (4 балла) - вероятность возникновения очень высокая, последствия катастрофические и неконтролируемые.
5. Критический риск (5 баллов) - вероятность возникновения крайне высокая, последствия катастрофические и непоправимые.

Б) Экспертная оценка вероятности благоприятного события

№	Группа	Формулировка благоприятных возможностей	Название измеряемого параметра последствий (ед.изм)	Оценка вероятности в баллах по соответствующей шкале
1	<i>Организационные</i>	<i>Возможность увеличения числа высококвалифицированных специалистов</i>	Кол-во человек	4
2	<i>Экономические</i>	<i>Возможность уменьшения количества рекламаций</i>	Шт/месяц	5
3	<i>Экономические</i>	<i>Возможность повышения конверсии</i>	%	5
4	<i>организационные</i>	<i>Возможность правильной организации мотивации сотрудников</i>	кол-во мероприятий	4
5	<i>Организационные</i>	<i>Возможность увеличения частоты обновления чек-листов</i>	Раз/квартал	2

Шкала оценки последствий благоприятных событий:

1 - очень низкая вероятность, несущественное влияние на отдел

2 - низкая вероятность, незначительное влияние на отдел

3 - средняя вероятность, умеренное влияние на отдел

4 - высокая вероятность, значительное влияние на отдел

5 - очень высокая вероятность, критическое влияние на отдел

2.3. Сравнительная оценка риска (п.6.4.4 ГОСТ Р ИСО 31000–2019)

Сравнительная оценка риска включает в себя сравнение результатов анализа риска с установленными критериями риска, чтобы определить, где требуются дополнительные действия.

Цель сравнительной оценки риска заключается в поддержке принятия решений. Сравнительная оценка риска включает в себя сравнение результатов анализа риска с установленными критериями риска, чтобы определить, где требуются дополнительные действия.

Это может привести к принятию следующих решений:

- не предпринимать никаких мер;
- рассмотреть варианты обработки риска;
- провести дальнейший анализ, чтобы лучше понять риск;
- поддерживать существующие методы управления риском;
- пересмотреть цели.

Решения должны учитывать широкое влияние среды, фактические и потенциальные последствия для внешних и внутренних причастных сторон. Результаты сравнительной оценки риска должны быть задокументированы, доведены до сведения причастных сторон, а затем подтверждены на соответствующих уровнях организации.

Цель подэтапа: поддержка принятия решения.

Задачи подэтапа:

- сравнить результаты анализа риска с установленными критериями риска,
- составить матрицу воздействия вероятностей и последствий рисков,
- определить критерии деления на ранги,
- графически изобразить матрицу рисков и возможностей
- представить ранжированный реестр рисков отдела и ранжированный реестр возможностей.

Результат подэтапа (всего Этапа 2): принятие решений по необходимости обработки рисков и благоприятных событий.

2.3.1. Составить Матрицу воздействия (вероятностей и последствий) рисков.

Таблица 2.3.1 – Матрица воздействия вероятностей и последствий рисков

Значение последствий	Значение вероятности				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Матрица вероятности и последствий содержит комбинации вероятности и воздействия, при помощи которых рискам присваивается определенный ранг: низкий, средний или высший. Ячейки заполняются результатами перемножения значений шкал вероятности и последствий.

Сопоставляя значение ячейки матрицы со шкалой оценки воздействия, мы разделили риски по категориям: малые, средние и большие, где зеленый цвет – низкий риск, голубой цвет – средний риск и красный цвет – высокий риск.

2.3.2 Критерии деления на ранги

Критерии деления на ранги выбираются организациями самостоятельно в зависимости от целей организации (проекта), целей управления рисками, склонности к риску, требований законодательства, опытным путем, по аналогии с другими организациями и др.

В таблице Риски, имеющие очень высокую вероятность, но незначительные последствия, а также риски, имеющие низкую вероятность и незначительные последствия, считаются рисками, не оказывающими воздействия (клетки таблицы зеленого цвета). Риски с очень большими последствиями, но малой вероятностью, как и риски с незначительными последствиями и высокой вероятностью (клетки голубого цвета), имеют среднее воздействие на проект.

Риски, которым необходимо уделять особое внимание, имеют достаточно высокую вероятность и существенные последствия (клетки таблицы, окрашенные красным цветом).

2.3.3 Графически изобразить матрицу рисков и отдельно возможностей по рангам (норма, критерий организации):

Графическое изображение матрицы рисков по рангам:

Значение последствия й	Значение вероятности				
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

Графическое изображение матрицы возможностей по рангам:

Значение последствия й	Значение вероятности				
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

2.3.4. Оценка ранга всех рисков организации: в табличном и графическом виде

Таблица – Величина и ранг рисков организации

№	Формулировка рисков	Группа рисков	Последствия, П, в баллах	Вероятность, В, в баллах	Величина риска $R=P*V$	Ранг риска
1	<i>Риск увеличения рекламаций</i>	Экономический	5	4	20	Высокий
2	<i>Риск понижения конверсии</i>	Экономический	5	5	25	Высокий
3	<i>Риск понижения положительных отзывов</i>	Внешний	4	3	12	Средний
4	<i>Риск понижения уровня квалификации сотрудников</i>	Организационный	4	2	8	Средний
5	<i>Риск уменьшения проведения обучения из-за незаинтересованности руководства</i>	Организационный	2	2	4	Низкий
6	<i>Риск слабой регламентированности бизнес-процессов</i>	Операционный	4	3	12	Средний
7	<i>Риск увеличения проблем с</i>	Организационный	3	3	9	Средний

	<i>коммуникацией между сотрудниками</i>	й				
8	<i>Риск уменьшения количества закрытых сделок</i>	Экономический	4	4	16	Высокий
9	<i>Риск отказа клиента от сделки</i>	Внешний	5	1	25	Низкий
1 0	<i>Риск понижения количества высококвалифицированного персонала</i>	Организационны й	4	1	8	Низкий
1 1	<i>Риск уменьшения горячих звонков</i>	Внешний	3	2	6	Низкий

Таблица – Величина и ранг благоприятных событий организации

№	Формулировка возможностей	Группа	Последствия, П, в баллах	Вероятность, В, в баллах	Величина, R=П*В	Ранг возможности
1	<i>Возможность увеличения числа высококвалифицированных специалистов</i>	<i>Организационные</i>	4	4	16	Высокий
2	<i>Возможность уменьшения количества рекламаций</i>	<i>Экономические</i>	5	5	25	Высокий
3	<i>Возможность повышения конверсии</i>	<i>Экономические</i>	5	5	25	Высокий
4	<i>Возможность правильной организации мотивации сотрудников</i>	<i>Организационные</i>	4	4	16	Высокий
5	<i>Возможность увеличения частоты обновления чек-листов</i>	<i>Организационные</i>	2	2	4	Низкий

2.3.5. Графическое изображение для рисков и возможностей:

Графическое изображение матрицы рисков по рангам:

Значение последствий	Значение вероятности				
	1	2	3	4	5
1					
2		5	11	4 10	
3			7	6	
4			3	8	
5				1	2 9

Графическое изображение матрицы возможностей по рангам:

Значение последствий	Значение вероятности				
	1	2	3	4	5
1					
2		5			
3					
4				1 4	
5					2 3

2.3.6. Ранжированный реестр рисков и ранжированный реестр возможностей отдела

Таблица-Ранжированный реестр рисков организации

<i>№</i>	<i>Формулировка риска</i>	<i>Группа</i>	<i>Ранг по убыванию</i>
1	<i>Риск увеличения рекламаций</i>	Экономический	Высокий
2	<i>Риск понижения конверсии</i>	Экономический	Высокий
3	<i>Риск уменьшения количества закрытых сделок</i>	Экономический	Высокий
4	<i>Риск понижения положительных отзывов</i>	Внешний	Средний
5	<i>Риск понижения уровня квалификации сотрудников</i>	Организационный	Средний
6	<i>Риск слабой регламентированности бизнес-процессов</i>	Операционный	Средний
7	<i>Риск увеличения проблем с коммуникацией между сотрудниками</i>	Организационный	Средний
8	<i>Риск уменьшения проведения обучения из-за незаинтересованности руководства</i>	Организационный	Низкий
9	<i>Риск отказа клиента от сделки</i>	Внешний	Низкий
10	<i>Риск понижения количества высококвалифицированного персонала</i>	Организационный	Низкий
11	<i>Риск уменьшения горячих звонков</i>	Внешний	Низкий

Таблица-Ранжированный реестр благоприятных событий организации

№	Формулировка возможностей	Группа	Ранг по убыванию
1	<i>Возможность увеличения числа высококвалифицированных специалистов</i>	Организационные	Высокий
2	<i>Возможность уменьшения количества рекламаций</i>	Экономические	Высокий
3	<i>Возможность повышения конверсии</i>	Экономические	Высокий
4	<i>Возможность правильной организации мотивации сотрудников</i>	Организационные	Высокий
5	<i>Возможность увеличения частоты обновления чек-листов</i>	Организационные	Низкий

2.3.7. Принятие решение по списку рисков (ГОСТ Р 58771-2019): о необходимости дальнейшей обработки риска.

Для принятия решения по необходимости обработки рисков мы руководствовались значимостью рисков/возможностей и влиянием рисков/возможностей на отдел качества.

Решение о необходимости обработки рисков должно приниматься на основе следующих критериев:

1. Вероятность возникновения риска/возможности: чем выше вероятность возникновения риска/возможности, тем больше необходимость в его обработке.
2. Влияние риска/возможности на проект: чем больше влияние риска/возможности на отдел, тем более критична его обработка.
3. Степень контроля над риском/возможностью: если существует возможность контроля над риском/возможности, то его обработка может быть отложена или даже не требоваться.
5. Степень приемлемости риска: если риск/возможность приемлемы для проекта и не представляют значительной угрозы, то их обработка может быть необязательной.
6. Если риск/возможность противоречат стратегическим целям проекта, то их обработка является необходимой.

Таблица-Решение по необходимости обработки рисков

№	Формулировка риска	Группа	Ранг по убыванию	Решение по обработке (надо/не надо)
1	<i>Риск увеличения рекламаций</i>	Экономический	Высокий	Надо
2	<i>Риск понижения конверсии</i>	Экономический	Высокий	Надо
3	<i>Риск уменьшения количества закрытых сделок</i>	Экономический	Высокий	Надо
4	<i>Риск понижения положительных отзывов</i>	Внешний	Средний	Надо
5	<i>Риск понижения уровня квалификации сотрудников</i>	Организационный	Средний	Надо
6	<i>Риск слабой регламентированности бизнес-процессов</i>	Операционный	Средний	Надо
7	<i>Риск увеличения проблем с коммуникацией между сотрудниками</i>	Организационный	Средний	Надо
8	<i>Риск уменьшения проведения обучения из-за незаинтересованности руководства</i>	Организационный	Низкий	Не надо
9	<i>Риск отказа клиента от сделки</i>	Внешний	Низкий	Не надо
10	<i>Риск понижения количества высококвалифицированного персонала</i>	Организационный	Низкий	Надо
11	<i>Риск уменьшения горячих звонков</i>	Внешний	Низкий	Не надо

Таблица-Решение о необходимости обработки благоприятных событий (возможностей)

№	Формулировка возможностей	Группа	Ранг по убыванию	Решение по обработке (надо/не надо)
1	<i>Возможность увеличения числа высококвалифицированных специалистов</i>	<i>Организационны е</i>	Высокий	Надо
2	<i>Возможность уменьшения количества рекламаций</i>	<i>Экономические</i>	Высокий	Надо
3	<i>Возможность повышения конверсии</i>	<i>Экономические</i>	Высокий	Надо
4	<i>Возможность правильной организации мотивации сотрудников</i>	<i>Организационны е</i>	Высокий	Надо
5	<i>Возможность увеличения частоты обновления чек-листов</i>	<i>Организационны е</i>	Низкий	Не надо

Приемлемыми для организации являются риски, которые не представляют значительной угрозы для ее деятельности и не противоречат ее стратегическим целям. Также приемлемыми могут быть риски, которые могут быть контролируемы организацией и не требуют значительных затрат на обработку. В нашем случае, риск уменьшения горячих звонков является допустимым, т.к. в любом случае общее количество звонков не уменьшится. А в случае с возможностями, то увеличение частоты обновления чек-листов глобально не повлияет на работу организации, ведь общий план работы у сотрудников есть.

Риски и возможности, которые представляют значительную угрозу для деятельности организации или могут привести к достижению ее стратегических целей, должны подлежать обработке и разработке стратегии управления. Возможности, которые могут привести к достижению стратегических целей, также должны быть обработаны и включены в стратегию управления. Для отдела контроля качества риски, которые должны контролироваться, являются:

- *Риск понижения уровня квалификации сотрудников*
- *Риск увеличения проблем с коммуникацией между сотрудниками*
- *Риск понижения положительных отзывов*

Первые два риска связаны с кадрами и их можно предотвратить различными корпоративными мероприятиями, обучениями, мероприятиями на сближение.

А риск понижения положительных отзывов связан с внешними факторами, отзывы исходят от потребителей, соответственно, если оставили негативный отзыв, то значит, что клиент не удовлетворен. Необходимо провести анализ удовлетворенности и выявить «больные» места отдела.

3 ОБРАБОТКА РИСКОВ

Цель этапа обработки рисков: Для сформулированных рисков выбрать стратегию управления с указанием оснований для выбора, также для каждой сформулированной возможности указать стратегию реализации с учетом того, что на рассмотрение необходимо взять только те риски и возможности, которые подлежат обработке. Разработать план реализации стратегий управления рисками.

Результатом этапа обработки рисков будет являться более точное представление о своих рисках, разработка и реализация по их управлению. Также в результате данного этапа будет создан план реализации стратегии управления рисками.

3.1. Заполнить таблицы 3.1.1 и 3.1.2

Таблица 3.1.1 –Стратегии обработки рисков

№	Ранг рисков	Группа рисков	Формулировки рисков	Стратегии управления рисками	Основание для выбора
1	2	3	4	5	6
1	ВЫСОКИ Е	<i>Экономически й</i>	<i>Риск увеличения рекламаций</i>	<i>Снижение</i>	<i>Увеличение рекламаций может негативно повлиять на репутацию компании, ухудшить отношения с клиентами и партнерами, а также привести к убыткам из-за возможных компенсаций и возвратов товаров или услуг. Поэтому необходимо применить стратегию «снижения» для минимизации или полного предотвращения появления рекламаций.</i>
2		<i>Экономически й</i>	<i>Риск понижения конверсии</i>	<i>Избежание</i>	<i>Потеря доверия клиентов: Если конверсия в продажи падает, то это может свидетельствовать о том, что клиенты не доверяют компании или ее продукту. Применить систему мероприятий по избежанию(уклонению) от данного риска</i>

№		Группа рисков	Формулировки рисков	Стратегии управления рисками	Основание для выбора
3		<i>Экономически</i> <i>й</i>	<i>Риск уменьшения количества закрытых сделок</i>	<i>Компенсирование (свой резерв)</i>	<i>Риск уменьшения количества закрытых сделок может привести к снижению объемов продаж и, как следствие, к уменьшению выручки компании. Это может отразиться на ее финансовых показателях и привести к снижению прибыли. Кроме того, уменьшение количества закрытых сделок может означать, что компания упускает возможности для роста и развития бизнеса, что может негативно повлиять на ее конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Для этого можно использовать план для кризисных ситуаций, чтобы выводить из «чрезвычайной ситуации» отдел.</i>

№	Ранг	Группа рисков	Формулировки	Стратегии	Основание для выбора
---	------	---------------	--------------	-----------	----------------------

	рисков		рисков	управления рисками	
4		<i>Организационный</i>	<i>Риск понижения уровня квалификации сотрудников</i>	<i>Снижение</i>	<i>Сотрудники с низким уровнем квалификации могут допускать больше ошибок и несоответствий, что может привести к потере клиентов и репутации бизнеса.</i>
5	СРЕДНИЕ	<i>Организационный</i>	<i>Риск увеличения проблем с коммуникацией между сотрудниками</i>	<i>Новые психологические методы</i>	<i>Снижение эффективности работы: Если сотрудники не могут эффективно общаться друг с другом, то это может привести к снижению эффективности работы и задержкам в выполнении проектов.</i>
6	НИЗКИЕ	<i>Организационный</i>	<i>Риск понижения количества высококвалифицированного персонала</i>	<i>Иные</i>	<i>Снижение производительности: Если высококвалифицированные сотрудники покидают компанию, то это может привести к снижению производительности и задержкам в выполнении проектов.</i>

Таблица 3.1.2. Стратегии реализации возможностей

№	Ранг	Группа	Формулировки возможностей	Стратегии реализации возможностей
1	2	3	4	5
1	ВЫСОКИЕ	<i>Организационные</i>	<i>Возможность увеличения числа высококвалифицированных специалистов</i>	<i>Рекрутирование специалистов с необходимыми знаниями и навыками может помочь компании улучшить свою эффективность и конкурентоспособность.</i>
2		<i>Экономические</i>	<i>Возможность уменьшения количества рекламаций</i>	<i>Анализ данных о рекламациях может помочь компании выявить наиболее частые причины рекламаций и принять меры для их устранения.</i>
3		<i>Экономические</i>	<i>Возможность повышения конверсии</i>	<i>Важно создать доверительные отношения с клиентами, чтобы они чувствовали себя комфортно при покупке продуктов или услуг компании.</i>
4		<i>Организационные</i>	<i>Возможность правильной организации мотивации сотрудников</i>	<i>Сотрудники должны чувствовать, что их труд ценится и оценивается, и что они получают вознаграждение за свои достижения.</i>

№	Ранг	Группа	Формулировки возможностей	Стратегии реализации возможностей
5	НИЗКИЕ	<i>Организационные</i>	<i>Возможность увеличения частоты</i>	<i>Установить ответственных за обновление чек-</i>

		<i>e</i>	<i>обновления чек-листов</i>	<p><i>листов и назначить конкретные сроки для выполнения этой задачи, а также разработать процедуру проверки и подтверждения обновленных чек-листов, чтобы убедиться в их правильности и актуальности.</i></p> <p><i>Необходимо поощрять сотрудников предлагать свои идеи по улучшению чек-листов и внесению изменений в них.</i></p>
--	--	----------	------------------------------	---

3.2 План реализации стратегий управления рисками

№ Цели	Цели управления рисками/возможностями	Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственные за выполнение
1.	Снижение риска увеличения рекламаций	1. Анализ причин рекламаций: проведение исследования причин возникновения рекламаций и выявление наиболее частых и серьезных проблем.	<i>Январь 2023</i>	Отдел Контроля качества, менеджер отдела
2. Улучшение системы обратной связи: создание системы обратной связи с клиентами для оперативного устранения проблем и улучшения качества обслуживания.		<i>Первая половина февраля 2023</i>	Специалисты ОКК	
3. Повышение уровня сервиса: улучшение качества обслуживания клиентов, повышение уровня вежливости и профессионализма сотрудников.		<i>Вторая половина февраля 2023</i>	Отдел продаж	
4. Внедрение программ лояльности: создание программ лояльности для клиентов, которые позволят повысить уровень удовлетворенности клиентов и снизить количество рекламаций.		<i>С марта по апрель 2023</i>	Отдел продаж	
5. Мониторинг рекламаций: постоянный мониторинг количества и причин рекламаций, анализ данных и		<i>Каждое 15-ое</i>	Отдел КК	

		внедрение мер для устранения проблем.	<i>число месяца</i>	
2	<i>Устранение низкой конверсии</i>	1. Анализ причин уменьшения конверсии и выявление наиболее частых и серьезных проблем	<i>Апрель 2023</i>	Отдел КК
		2. Повышение уровня доверия клиентов путем усовершенствования навыков коммуникации	<i>с апреля по июнь 2023</i>	Отдел продаж
		3. Разработка новых методик для привлечения клиентов	<i>Май 2023</i>	Отдел КК, менеджер отдела КК
		4. Введение интересных систем лояльности, которые заинтересуют покупателя и будут выгодными.	<i>Каждый квартал года</i>	Руководитель отдела продаж
3.	<i>Разработка плана для кризисных ситуаций</i>	1. Анализ состояния на текущий момент (статистические методы)	<i>Июнь 2023</i>	Отдел контроля качества
		2. Мониторинг причин появления кризисных ситуаций	<i>Конец июня 2023</i>	Руководитель контроля качества
		3. Назначение ответственных за разработку и реализацию данного плана	<i>Начало июля 2023</i>	Руководитель контроля качества

		4.Применение инструментов для контроля качества текущих сделок	<i>Конец июля 2023</i>	Отдел контроля качества
4.	<i>Уменьшение риска понижения уровня квалификации сотрудников</i>	1.Проверка компетенций сотрудников	<i>Февраль 2023</i>	Отдел контроля качества
		2. Разработка и внедрение эффективной системы обучения сотрудников отдела продаж	<i>Март 2023</i>	Отдел персонала, отдел контроля качества
5.	<i>Улучшение корпоративной культуры в отделе</i>	1.Проведение опроса на тему «Удовлетворенность сотрудников корпоративной этикой и системой мотивации»	<i>Август 2023</i>	Специалист контроля качества
		2.Анализ результатов опроса	<i>Конец августа 2023</i>	Специалист контроля качества

		3. На основе результатов проведения различных корпоративных мероприятий на сближение и улучшение коммуникации сотрудников	<i>Конец сентября 2023</i>	Отдел персонала
6.	<i>Создание обучающих программ для сотрудников отдела</i>	1. Провести аттестацию сотрудников	<i>Сентябрь 2023</i>	Отдел контроля качества
		2. Вычислить количество высококвалифицированного персонала	<i>Ноябрь 2023</i>	Специалист контроля качества
		3. Для тех, кто не смог подтвердить свою квалификацию, провести обучение	<i>Декабрь 2023</i>	Отдел персонала

4 МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ РИСКОВ

Цель этапа: обеспечение проверки эффективности мероприятий по реализации запланированных мероприятий риск-менеджмента. С принятием решения об эффективности мероприятий.