



Методика анализа рисков



Назначение

Данная методика содержит рекомендации по оценке рисков, направленные на выполнение требований разделов 6.1 и 4.4 стандарта ISO 9001:2015.

Рекомендации

Общие положения

С точки зрения оценки риск имеет смысл рассматривать, как событие, последствия которого негативно влияют на способность организации достичь какой-то заданной цели.

Такой подход означает, что перед оценкой рисков всегда должна быть задана цель, в отношении которой оцениваются риски. Можно сказать, что нет цели – нет рисков ее недостижения.

Стандарт устанавливает требования оценки рисков на двух уровнях:

- на уровне системы в целом (раздел 6.1),
- на уровне отдельного процесса (раздел 4.4).

Последнее особо надо иметь в виду: выделяя тот или иной процесс, как объект управления, организация должна применять к нему все требования, установленные в 4.4 (п.п. «а»-«h»).

Оценка рисков системы

Раздел 6.1 стандарта ISO 9001:2015 указывает, что *«Планируя систему менеджмента качества, организация должна принять во внимание факторы, упомянутые в 4.1...»*, т.е. те факторы, которые образуют контекст организации.

Если организация для этого использует методику SWOT-анализа, то слабые стороны (внутренние факторы) и угрозы (внешние факторы) будут служить исходными данными для определения рисков системы в целом.

Кроме того, выполняя требования раздела 4.2, организация должна определить значимые заинтересованные стороны и их требования, а основной критерий значимости заинтересованной стороны для организации – способность создавать риски. Таким образом, заинтересованные стороны также должны рассматриваться, как источники рисков для организации.

Раздел 1 стандарта определяет две цели системы менеджмента качества:

- 1) неизменно поставлять продукты и услуги, отвечающие требованиям потребителя и действующим законодательным и нормативным требованиям,
- 2) повышать удовлетворенность потребителя.

Таким образом, риски системы должны оцениваться относительно этих целей, что хорошо согласуется с положением раздела 4.1 *«Организация должна определять внешние и внутренние факторы, которые существенны с точки зрения ее целей и стратегического направления и которые влияют на способность ее системы менеджмента качества достигать ожидаемого результата (ов)»*.

Касаясь вопроса, когда организация должна определять риски на уровне системы, целесообразно это делать в том случае, если изменяются факторы, составляющие контекст организации, т.к. именно они служат основой для выделения рисков. Кроме того, принимая во внимание, что и заинтересованные стороны могут создавать риски организации, изменения требований выделенных заинтересованных сторон или появление новых заинтересованных сторон должны приводить к пересмотру рисков.

Оценка рисков процесса

На уровне отдельного процесса методики подобные SWOT-анализу уже нецелесообразны, здесь рекомендуется применять иной подход. Один из них может использовать ментальную карту рисков процесса, приведенную в Приложении.

Целью любого процесса в рамках системы менеджмента качества является, по сути, то же, что и системы в целом:

- 1) неизменно поставлять результат, отвечающий требованиям потребителя и действующим законодательным и нормативным требованиям,
- 2) повышать удовлетворенность потребителя.

лишь с небольшим уточнением: для всех процессов, передающих свои результаты не конечному потребителю, а другому процессу внутри организации, термин «потребитель» в этих двух пунктах надо понимать как «внутренний потребитель».

Методика оценки

Стандарт не устанавливает каких-либо требований в отношении методики оценки рисков. Т.е. он требует, чтобы такая оценка проводилась, оставляя выбор метода оценки за организацией.

Одна из широко используемых методик основывается на оценке риска по двум параметрам:

- вероятности события,
- влияние/ущерб от последствий наступления события.

Уровень риска = Вероятность × Влияние (Ущерб).

В рамках этой методики организации следует разработать градацию вероятности и влияния в соответствии с заданными критериями.

При этом оценка вероятности и влияния/ущерба может быть как количественной (в баллах), так и качественной.

Ниже приведены примеры такой градации.

событие	Вероятность (частота) события	Кол. оценка	Кач. оценка
не происходило вообще или было давно. Вероятность, что оно произойдет, существует, но крайне мала (близка к 0)		1	маловероятное
происходило со значительными перерывами и вероятность его значима, но невелика ($< \frac{1}{2}$)		2	редкое
происходило время от времени и есть некоторые основания полагать, что оно произойдет снова (вероятность $\approx \frac{1}{2}$)		3	возможное
происходило регулярно и есть обоснованные основания полагать, что оно произойдет снова (вероятность $> \frac{1}{2}$)		4	весьма вероятное
происходит постоянно и есть все основания полагать, что оно обязательно произойдет снова (вероятность = 1)		5	неизбежное

Влияние		Критерий	
Кол. оценка	Кач. оценка	Ущерб, руб.	Описание
1	слабое	до 100 000	Репутационные и финансовые потери практически отсутствуют
2	среднее	от 100 000 до 0,5 млн.	Событие в определенной степени снижает репутацию компании и ведет к некоторым финансовым потерям



3	сильное	от 0,5 млн. до 1 млн.	Событие в существенной степени снижает репутацию компании и ведет к чувствительным финансовым потерям
4	критическое	свыше 1 млн.	Событие приводит к практически необратимой потере репутации компании и ведет к невозможным финансовым потерям

На основе этих таблиц строится матрица оценки риска:

Вероятность (частота) события	Влияние (Ущерб)			
	слабое (1)	среднее (2)	сильное (3)	критическое (4)
Маловероятное (1)	Н (1)	Н (2)	Н (3)	Н (4)
Редкое (2)	Н (2)	Н (4)	С (6)	С (8)
Возможное (3)	Н (3)	С (6)	С (9)	В (12)
Весьма вероятное (4)	Н (4)	С (8)	В (12)	(16)
Неизбежное (5)	С (5)	В (10)	В (15)	(20)

Критерии низкого (Н), среднего (С) и высокого (В) уровней риска организация устанавливает сама.

Например, так:

Критерий оценки	
1...4	Н
5...9	С
10...20	В

При этом организация может установить, что (как пример):

- меры по обработке рисков применяются в обязательном порядке к рискам с оценкой «Высокий»,
- к рискам с оценкой «Средний» меры могут применяться, а могут и не применяться – в зависимости от дополнительных обстоятельств,
- к рискам с оценкой «Низкий» меры по обработке не применяются.

Итоговым документом, содержащим результаты оценки, может быть матрица оценки рисков.

Например, такая:

Выявленный риск	Вероятность	Влияние/ущерб	Оценка риска	Меры по обработке

Содержимое графы «Выделенный риск» - это то, что обычно называется реестром рисков.

Приведенный пример матрицы, по сути, содержит минимальный набор граф. Кроме этого, некоторые организации еще добавляют такую графу, как «Ответственный за риск» («владелец риска») или «Оценка остаточного риска».



Приложение. Ментальная карта рисков процесса

