



**International Organization for Standardization**

BIBC II, Chemin de Blandonnet 8 , CP 401, 1214 Vernier, Geneva , Switzerland

Tel: +41 22 749 01 11, Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

## Мышление, основанное на оценке рисков в ISO 9001:2015

### Назначение данного документа

- дать пояснения по концепции мышления, основанное на оценке рисков, в ISO 9001
- изменить представления и устранить опасения, что мышление, основанное на оценке рисков, заменяет процессный подход
- развеять беспокойство по поводу того, что предупреждающие действия исключены из ISO 9001
- простыми словами объяснить каждый элемент мышления, основанного на оценке рисков

### Что такое мышление, основанное на оценке рисков?

Одно из ключевых изменений в ISO 9001 редакции 2015 года состоит в декларировании системного подхода к рассмотрению рисков, в отличие от концепции «предотвращения», как отдельного компонента системы менеджмента качества.

Риск присутствует во всех аспектах системы менеджмента качества. Риски существуют во всех системах, процессах и функциях. Мышление, основанное на оценке рисков, гарантирует, что эти риски выявляются, анализируются и управляются в ходе разработки и применения системы менеджмента качества.

В предыдущих редакциях ISO 9001 раздел по предупреждающим действиям был выделен как отдельная часть. Применение мышления, основанного на оценке рисков, анализ рисков встраивается в систему. Он становится более упреждающим, нежели ответным действием в плане предупреждения и снижения нежелательных последствий за счет раннего выявления и принятия мер. Предупреждающие действия встроены в систему, когда она основывается на рисках.

Мыслить рисками – это то, что мы делаем автоматически в нашей повседневной жизни.

*Пример: если я хочу перейти улицу, я убеждаюсь в отсутствии транспорта перед тем, как начать движение. Я не пойду под движущуюся машину.*

**Концепция риска всегда присутствовала в ISO 9001 – текущая редакция встраивает ее в общую систему менеджмента.**



*В ISO 9001:2015 требуется рассматривать риски во всей системе, делая, тем самым, предупреждающие действия встроенными в планирование, осуществление, анализ и оценку функционирования.*

**Мышление, основанное на оценке рисков, является частью процессного подхода.**

Не все процессы системы менеджмента качества имеют одинаковый уровень рисков в плане способности организации достигать своих целей. Одни требуют более тщательного и формализованного планирования и контроля, нежели другие.

*Пример: Я могу перейти улицу, где стою, или же могу воспользоваться пешеходным переходом. Что я выберу, будет зависеть от того, как я оценю риски.*

С рисками обычно связывают только негативные последствия; однако, последствия риска могут быть отрицательными, так и положительными.

В ISO 9001:2015 риски и возможности часто упоминаются вместе. Возможность – это не риск с положительными последствиями. Возможность – это комплекс обстоятельств, которые делают что-то возможным. А вот использование или неиспользование возможности ведет к различным уровням риска.

*Пример:*

*Переход улицы напрямую дает мне возможность быстрее оказаться на той стороне, но если я воспользуюсь этой возможностью, возрастет риск получить травму от идущей машины.*

**Мышление, основанное на оценке рисков, учитывает как текущую ситуацию, так и возможности изменения.**

*Анализ этой ситуации показывает возможности для улучшения:*

- *подземный переход под дорогой,*
- *светофор для пешеходов, или*
- *проложить дорогу так, чтобы в этой части не было движения*

## **Где риски упоминаются в ISO 9001:2015?**

Концепция мышления, основанного на оценке рисков, представляется в разделе Введение ISO 9001:2015 как неотъемлемая часть процессного подхода.

**В ISO 9001:2015 мышление, основанное на оценке рисков, используется в следующих разделах:**

**Введение** - дается пояснение концепции мышления, основанного на оценке рисков

**Раздел 4** – от организации требуется определить ее процессы СМК и учесть риски и возможности



**Раздел 5** – от высшего руководства требуется

- Способствовать осведомленности о мышлении, основанном на оценке рисков
- Определить и принять меры в отношении рисков и возможностей, способных повлиять на соответствие продуктов/услуг

**Раздел 6** – от организации требуется выявить риски и возможности, связанные с функционированием СМК и принять соответствующие меры в отношении них

**Раздел 7** – от организации требуется определить и предоставить необходимые ресурсы (риск подразумевается везде, где применяется формулировка «подходящий» или «соответствующий»)

**Раздел 8** – от организации требуется управлять ее производственными процессами (риск подразумевается везде, где применяется формулировка «подходящий» или «соответствующий»)

**Раздел 9** – от организации требуется осуществлять мониторинг, измерения, анализ и оценку результативности предпринятых в отношении рисков и возможностей действий

**Раздел 10** – от организации требуется исправлять, предупреждать и уменьшать нежелательные последствия и улучшать СМК, а также обновлять информацию о рисках и возможностях

## **Почему следует применять мышление, основанное на оценке рисков?**

За счет анализа рисков в рамках всей системы и всех процессов повышается вероятность достижения установленных целей, результаты более стабильны и потребители могут больше доверять, когда они получают ожидаемые продукты и услуги.

Мышление, основанное на оценке рисков:

- улучшает управляемость
- формирует корпоративную культуру, ориентированную на предупреждение
- помогает в обеспечении соответствия законодательным и нормативным требованиям
- обеспечивает непрерывность качества продуктов и услуг
- повышает доверие и удовлетворенность потребителей

Успешные организации интуитивно применяют мышление, основанное на оценке рисков.

## **Как я могу это осуществить?**

Применяйте мышление, основанное на оценке рисков, при построении вашей системы менеджмента и процессов.

**ISO/TC 176/SC2/N1284** [www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public)



## Определите, каковы ваши риски – это зависит от контекста

Пример:

*Если я пересекаю загруженную дорогу с многими быстро идущими машинами, риски отличаются от тех, что были бы в случае небольшой дороги с малым количеством машин. Также необходимо учитывать такие вещи, как погода, видимость, свою подвижность и конкретные цели.*

### Понимание ваших рисков

Что приемлемо, что не приемлемо? Какие преимущества или недостатки одного процесса перед другим?

Пример:

*Цель: Мне надо безопасно перейти дорогу, чтобы успеть на встречу вовремя.*

- НЕ ПРИЕМЛЕМО получить травму.
- НЕ ПРИЕМЛЕМО опоздать.

*Скорейшее достижение моей цели должен быть сопоставлено с вероятностью получить травму. Более важно, чтобы я пришел на встречу без травм, нежели просто быть там вовремя.*

*Может быть ПРИЕМЛЕМОЙ задержка при переходе на другую сторону дороги по пешеходному переходу, если вероятность быть травмированным при прямом пересечении дороги высока.*

*Я анализирую ситуацию. Пешеходный переход в 200 метрах от меня и потребуется время дойти до него. Погода хорошая, видимость тоже и я могу видеть, что на дороге не так уж и много машин в данный момент.*

*Я решаю, что переход через дорогу напрямую имеет приемлемо низкий уровень риска получить травму и даст мне возможность быть на встрече вовремя.*

### План действий по обработке рисков

**Как я могу избежать или исключить риск? Как я могу снизить риски?**

*Пример: Я мог бы исключить риск травмы, вызванной ударом машины, если бы пошел по пешеходному переходу, но я уже решил, что риск пересечения дороги приемлем.*

*Теперь я думаю, каким образом снизить либо вероятность, либо последствия удара. Я не могу в достаточной степени контролировать силу удара машины. Я могу снизить вероятность быть ударенным машиной.*

*Я предполагаю перейти дорогу в тот момент, когда не будет идущих по ней близко от меня машин и, таким образом, снизится вероятность несчастного случая. Я также планирую перейти дорогу в том месте, где она хорошо просматривается.*

**ISO/TC 176/SC2/N1284** [www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public)



## **Осуществите план – выполните действия**

Пример:

*Я иду вдоль дороги и проверяю, нет ли препятствий для ее перехода. Я убеждаюсь, что нет приближающихся машин. Я продолжаю отслеживать движение машин, пока пересекаю дорогу.*

## **Проверьте результативность действий – это работает?**

Пример:

*Я перешел на другую сторону дороги в целостности и сохранности и вовремя: план сработал и я избежал нежелательных последствий.*

## **Изучите полученный опыт – улучшение**

Пример:

*Я повторял все то же самое в течение нескольких дней, в разное время и в разных погодных условиях.*

*Это дало мне данные для понимания, что изменение обстоятельств (время, погода, количество машин) непосредственно влияет на результативность данного плана действий и увеличивает вероятность того, что я не достигну своей цели (быть вовремя и без травм).*

*Опыт учит меня тому, что пересечение дороги в определенное время дня является весьма затруднительным из-за большого количества машин. Чтобы ограничить риск, я пересмотрел и улучшил мой план использованием пешеходного перехода в такие моменты.*

*Я продолжаю анализировать результативность действий и пересматриваю их при изменении обстоятельств.*

*Я также продолжаю рассматривать инновационные возможности:*

- *могу ли я перенести встречу в другое место, чтобы не было необходимости переходить дорогу?*
- *могу ли я перенести время встречи на тот момент, когда на дороге небольшое движение?*
- *можно ли провести встречу удаленно?*

## **Заключение**

Мышление, основанное на оценке рисков:

- не является чем-то новым
- это то, что вы уже делаете



- применяется постоянно
- обеспечивает больше знаний о рисках и повышает готовность
- повышает способность достигать целей
- снижает вероятность негативных результатов
- делает принятие предупреждающих мер привычкой

### **Другие полезные документы**

ISO 31000:2009 Менеджмент риска – Принципы и руководящие указания

PD ISO/TR 31004:2013 Менеджмент риска – Руководство по внедрению ISO 31000

ISO 9001:2015 Мышление, основанное на оценке рисков – презентация в PowerPoint

ISO 31010:2010 Менеджмент риска – Методы оценки риска

