

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

М.А. Родионова

АО «НПЦ «Полюс», г. Томск

Научный руководитель: Редько Л.А., к.т.н., доцент кафедры физических методов и приборов контроля качества ТПУ

В связи с вступлением в силу новых версий национальных стандартов ГОСТ Р ИСО 9001–2015 [1], ГОСТ Р ИСО 9000–2015 [2] весьма актуальным вопросом для организаций с функционирующей системой менеджмента качества (СМК) является решение практических задач по управлению действиями в отношении рисков.

В управлении качеством данное понятие фигурировало довольно давно, в частности применялось и применяется:

- в системе управления безопасностью пищевой продукции;
- при анализе видов и последствий отказов в машиностроении [3].

Для начала деятельности по управлению рисками специалистам организации необходимо повысить квалификацию и компетентность с целью разобраться с содержанием понятия «риск», изучить подходы оценки рисков и способы реагирования на них.

Общая схема процедуры управления рисками в организации, основанная на базе стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2010 [4], отражена на рис. 1.



Рис. 1. Схема процедуры управления рисками

На этапе «Определение области применения» необходимо определить область применения и уровень, где будет осуществляться деятельность по управлению рисками.

Можно выделить следующие уровни управления рисками:

- стратегический уровень;
- уровень организации;
- уровень подсистем: планирования, производства, сбыта, снабжения, ресурсного обеспечения, технологическая, информационная;
- уровень процессов: процессов жизненного цикла продукции, обеспечивающих процессов, процессов управления;
- уровень продукта.

Для начала деятельности по оценки рисков необходимо сформировать экспертную группу из сотрудников, прошедших обучение данному направлению.

На этапе «Идентификация рисков» выявляются возможные риски, их причины и последствия. Для идентификации рисков, анализа причин и последствий (так же для разработки предупреждающих действий) используются экспертные методы. Наиболее популярными из них являются:

- метод «5 Почему?»;
- диаграмма Парето;
- диаграмма Исикавы;
- мозговой штурм.

На этапе «Оценка рисков» необходимо определить значения показателей рисков и провести их приоритизацию.

Существует три распространенных подхода к оценке рисков[3]:

1. По одному показателю – как вероятность возникновения нежелательной ситуации.

2. По двум показателям – сочетание таких показателей, как «вероятность возникновения нежелательной ситуации» и «тяжесть последствий от реализации нежелательной ситуации».

3. По трем показателям – метод, основанный на методологии FMEA, включает три показателя: «значимость потенциальной нежелательной ситуации», «вероятность возникновения», «трудность обнаружения».

После проведения оценки и приоритизации, для недопустимых рисков необходимо разработать мероприятия по снижению или устранению, назначить ответственных за их реализацию.

Текст новой версии стандарта подразумевает применение риск-ориентированного мышления на всех этапах функционирования СМК [1]. Хотя риски должны идентифицироваться и учитываться, нет требования по формальному внедрению и документированию процесса

управления рисками. Однако для облегчения координации работ целесообразней разработать документ по управлению рисками, который будет содержать рекомендации по осуществлению данного процесса и определит:

- ответственных лиц за осуществление деятельности;
- критерии оценки рисков;
- диапазон допустимых/недопустимых рисков;
- варианты реагирования на выявленные риски;
- способ регистрации идентифицированных рисков;
- метод оценки результативности деятельности по управлению рисками.

Как и для любого процесса/деятельности в СМК необходимо проводить периодический мониторинг для оценки результативности проделанных работ в отношении рисков.

Пример организации процесса управления рисками на приборостроительном предприятии г. Томска

Работы по внедрению начались после выпуска приказа генерального директора о внедрении деятельности по управлению рисками. Специалисты по качеству прошли обучение менеджменту рисков.

Была разработана документированная процедура «Управление рисками в процессах СМК». Идентификация и оценка рисков осуществлялась в каждом процессе СМК, для этого формировалась экспертная группа, в состав которой входило три человека:

- заместитель генерального директора по качеству;
- ответственный за процесс;
- специалист, участвующий в функционировании процесса (исполнитель процесса).

Экспертная группа проводила совместную идентификацию рисков методом мозгового штурма. Для идентификации использовались инструкция на процесс, результаты внутренних и внешних аудитов, данные об удовлетворенности потребителей, решения по улучшению процессов и СМК в целом, данные по анализу результативности СМК со стороны руководства, записи по процессам и пр. Для каждого выявленного риска прописывались причины его возникновения и возможные последствия в случае его реализации.

Оценка рисков проводилась по двум критериям «вероятность возникновения» и «тяжесть последствий». Для определения величины показателей использовалась пятибалльная система оценки. Интерпретация числовых значений оценок вероятности в словестное описание осуществлялась на основе статистики возникновения различных событий на

предприятию. Интерпретация «тяжесть последствий» осуществлялась по трем критериям влияния: «время», «сроки выпуска», «потребитель».

Уровень риска определялся по матрице «вероятность–тяжесть», для рисков превышающих допустимый уровень разрабатывались мероприятия по снижению уровня рисков, определялись необходимые ресурсы для реализации разработанных мероприятий и ответственные за их осуществление.

По результатам идентификации и оценки оформлялся «Паспорт риска» каждого процесса.

Всего было выявлено 16 рисков в процессах СМК (рис. 2).

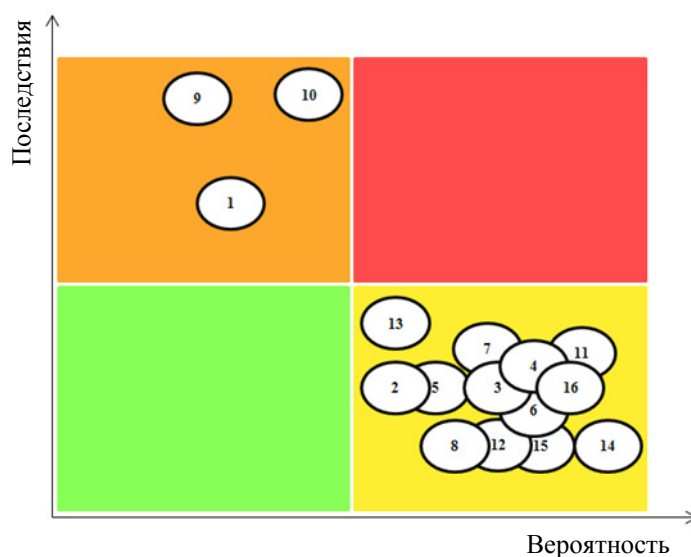


Рис. 2. Карта рисков

В следующем году будет проведена повторная оценка рисков и будут оценены проведенные мероприятия по снижению уровня рисков.

Список информационных источников

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» – М.: Стандартинформ, 2015. – 32 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» – М.: Стандартинформ, 2015. – 52 с.
3. Пономарев С.В. Практические подходы к оценке рисков в СМК // Методы менеджмента качества. – 2016. – №8. – С. 30–35.
4. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» – М.: Стандартинформ, 2012. – 19 с.