

***Определение рисков на  
предприятии:  
типичные ошибки***

***Гущина Людмила Степановна,  
канд.экон.наук, доцент кафедры  
ИСМ Академии Пастухова***

# ИСО 9001-2015

При создании и функционировании СМК организация определяет, чего она хочет достичь, т. е. **цели и намеченные результаты.**

При планировании системы организация должна оценить, что может оказать влияние на достижение этих целей и намеченных результатов;  
это включает определение связанных рисков и возможностей.

# Ошибка №1

В организации не планируются процессы, нет управления по целям



# Ошибка №2

В организации не проводится анализ требований заинтересованных сторон





**РИСК-ориентированное мышление**

### 0.3.3 Мышление, основанное на *рисках* (*риск-ориентированное мышление*)

Не все процессы организации обладают одним и тем же уровнем *риска* с точки зрения их влияния на способность организации достигать своих целей, равно как и последствия несоответствий в процессах, продукции, услугах или системе не одинаковы для разных организаций.

## **3.09 Риск** – влияние неопределенности на ожидаемый результат

*(ISO 9000:2015 и Руководство ISO 73:2009)*

**Примечание 1** (в качестве дополнения): Влияние проявляется в отклонении от ожидаемого результата – положительного или отрицательного.

**Примечание 2** (в качестве дополнения): Неопределенность – это состояние отсутствия, пусть даже частичного, **информации** (3.50), относящейся к событию, к его пониманию или к **знаниям** (3.53) о нем, к его последствиям или к вероятности возникновения этого события.

**Примечание 3** (в качестве дополнения): **Риск** часто характеризуется путем ссылки на потенциально возможное «событие» (как оно определено в Руководстве ISO 73:2009, п. 3.5.1.3) и на его «последствия» (как это определено в Руководстве ISO 73:2009, п. 3.6.1.3) или на их комбинацию.

## **3.09 Риск** – влияние неопределенности на ожидаемый результат

*(ISO 9000:2015 и Руководство ISO 73:2009)*

**Примечание 4** (в качестве дополнения): **Риск** часто выражают в виде комбинации последствий события (включая изменения в обстоятельствах) и связанных с ними вероятностей (как это определено в Руководстве ISO 73:2002, п. 3.6.1.1) их возникновения.

**Примечание 5** (в качестве дополнения): Термин «**риск**» нередко используют только в тех случаях, когда речь идет о возможности негативных последствий.



# 6.1 Действия по реагированию на *риски* и возможности

- 6.1.1** При планировании в рамках системы менеджмента качества организация должна учесть обстоятельства, указанные в разделе 4.1, требования, указанные в разделе 4.2, и установить (выявить, определить) *риски* и возможности, которые должны быть рассмотрены, чтобы:
- a) обеспечить уверенность в том, что система менеджмента качества может достичь ожидаемого результата(ов);
  - b) предотвратить или снизить возможное нежелательное влияние;
  - c) обеспечить постоянное улучшение.

# Ошибка №3

В стандарте не сказано, что должна быть документированная информация



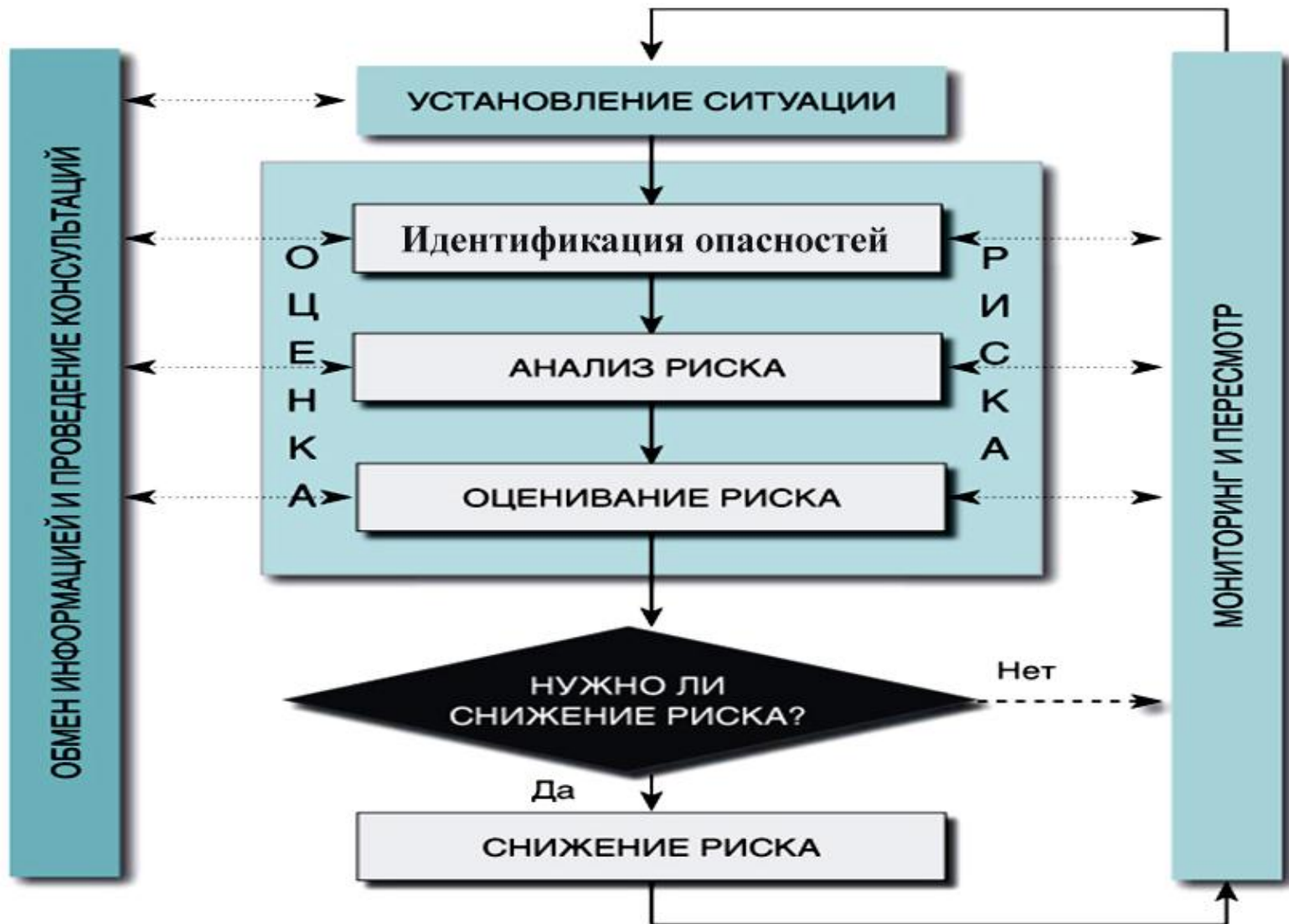
## 6.1 Действия по реагированию на *риски* и возможности

6.1.2 Организация должна планировать:

а) действия по рассмотрению этих *рисков*  
и возможностей;

Действия, предпринятые в отношении *рисков* и возможностей, должны быть пропорциональны их потенциальному влиянию на соответствие продукции и услуг.

# ПРОЦЕСС МЕНЕДЖМЕНТА РИСКОВ



# Ошибка №4

Раз нет рекомендации, какой метод применять, то пусть экономисты ломают голову



# Этап 1. Идентификация опасностей



# Измерение риска. Модели риска



Измерение (вычисление) риска может быть количественным, качественным или смешанным.

- **Двухфакторная модель риска**

**Риск = вероятность \* тяжесть последствия,**

т.е.  **$R = V * T$** , где **V** – вероятность реализации опасности, **T** – тяжесть последствий проявления опасностей.

Как правило, тяжесть последствий связана с целями основных процессов, с персоналом, с студентами и выпускниками.

## Этап 2. Формирование шкал оценки вероятности появления опасности



Оценку вероятности (В) появления опасности предпочтительно осуществлять экспертным путем или через частоту появления опасного события.

Оценка экспертным путем сопоставляет единообразно понимаемые условия появления опасности во времени (или в партии продукции) и соответствующую качественную и количественную оценку вероятности, как правило, в простейшей бальной форме.



# Пример шкалы вероятности появления опасности в процессе во времени

<b>Условия появления</b> (требуется конкретизация с учетом специфики деятельности организации, реальной частоты появления опасности )	Событие появляется в среднем реже чем 1 раз в 5 лет	Событие появляется в среднем чаще чем 1 раз в 5 лет и реже чем 1 раз в 3 года,	Событие появляется в среднем чаще чем 1 раз в 3 года и реже чем 1 раз в год,	Событие появляется в среднем чаще чем 1 раз в год и реже чем 1 раз в месяц	Событие появляется в среднем чаще чем 1 раз в месяц
<b>Качественная оценка</b>	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
<b>Бальная оценка</b>	1	2	3	4	5

# Этап 3. Формирование шкалы оценки тяжести последствий проявления опасности

Характеристика тяжести последствий (требуется конкретизация с учетом специфики деятельности организации, реальной значимости потерь)	Тяжесть последствий оценивается менее $10^4$ руб.	Тяжесть последствий оценивается более $10^4$ руб. но менее $10^5$ руб.	Тяжесть последствий оценивается более $10^5$ руб. но менее $10^6$ руб.	Тяжесть последствий оценивается более $10^6$ руб. но менее $10^7$ руб.	Тяжесть последствий оценивается более $10^7$ руб.
Качественная оценка	Очень Низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
Бальная оценка	1	2	3	4	5
Оценка с учетом значимости (важности) последствий	1	5	25	50	100

# Этап 4. Формирование матрицы рисков, карты рисков и реестра рисков

The whiteboard contains the following content:

- Top Left:** A line graph showing a fluctuating trend.
- Top Center:** A bar chart with the label "CITY Budget".
- Top Right:** A flowchart with boxes containing numbers like 1500, 1800, 2700, 2900, 1500, 7000, 72, 65, 18, 450,000, 37,000, 18,000.
- Middle Left:** A list of items A-F with values: A. 525,000, B. 670,000, C. 452,000, D. 570,000, E. 750,000, F. 1,250,000. A vertical label "GROUP 75" is next to it.
- Middle Center:** A diagram with stick figures and the text "MARKETING: GROUP B".
- Middle Right:** A bar chart with the label "STRATEGY 1" and a box containing "1000-10000-10000-10000-10000-10000-10000-10000-10000-10000".
- Bottom Left:** A diagram with a laptop and the text "SUCCESS" pointing to a list of numbers: 45,000, 35,000, 32,000. Below it is a calculation:  $(56,000 + 45,000 + 35,000) + 72,000 + 75,000 + 57,000$ .
- Bottom Center:** A diagram with a car and the text "EXTENSIVE City".
- Bottom Right:** A diagram with a box containing "72,000 + 50,000" and a list of numbers: 650,000, 720,000, 850,000, 1,250,000, 1,500,000.

# Пример карты рисков

Тяжесть последствий, балл	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
Вероятность, ранг	1	2	3	4	5
Очень низкая 1	1 24	2	3 20	4	5
Низкая 2	2 7, 8	4 2, 4,	6 3, 5	8	10 23
Средняя 3	3 9, 6, 10	6	9 18, 19	12 22	15
Высокая 4	4 11, 14	8 1, 12	12 16, 17	16 21, 25,	20
Очень высокая 5	5	10 13, 15	15	20	25



**Эту работу можно выполнить,  
надо только понять,  
кто за какой вид деятельности отвечает**