

*Додаток 8
до розпорядження голови
районної в місті ради
від 13.09.2018 № 185-р*

**Процедура
«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СФЕРІ ЯКОСТІ»
ПР 002-06-2018**

1. Вступ

1.1 Процедура управління ризиками у виконкомі районної в місті ради (надалі – процедура) визначає основні засади побудови системи управління ризиками, загальні аспекти впровадження єдиної методологічної бази з оцінки ризиків, принципів взаємодії структурних підрозділів виконкому районної в місті ради у процесі управління ризиками.

1.2 Метою процедури є створення ефективної системи управління ризиками для виконання поточних та стратегічних цілей виконкому районної в місті ради із застосуванням відповідних політик, методів і засобів управління та контролю за ризиками, що генеруються зовнішнім середовищем і процесами виконкому районної в місті ради.

1.3 Основними завданнями процедури управління ризиками є:

- установлення ефективної системи підтримки прийняття управлінських рішень з урахуванням рівня ризиків у СУЯ;
- забезпечення здійснення діяльності виконкому районної в місті ради у відповідності до встановлених політик, процедур і регламентів;
- зниження рівня очікуваних і неочікуваних ризиків.

1.4 Вимоги даної процедури є обов'язковими для керівників і персоналу всіх структурних підрозділів та окремих спеціалістів виконкому Довгинцівської районної в місті ради.

1.5 Процедура є власністю виконкому та документом лише для внутрішнього використання. Передача задокументованої процедури стороннім особам має бути погоджена із головним уповноваженим з питань якості та головним уповноваженим з питань інформаційної безпеки.

2 Нормативні посилання

ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів»;

ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»;

ISO 31000:2018 «Risk management. Guidelines»;

ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику».

3. Терміни та визначення

В процедурі використовуються терміни відповідно стандартів ДСТУ ISO 9000 та ISO 31000.

4 Загальні положення

4.1 Управління ризиком представляє собою скоординовані дії по управлінню організацією в області ризиків і є складовою системи управління якістю (далі - СУЯ).

Вимоги до систем управління якістю встановлені в ДСТУ ISO 9001, та полягають в застосуванні концепції ризик-орієнтованого мислення, планування і виконання дій щодо ризиків і можливостей. Настанови щодо управління ризиком представлені в ISO 31000. Незважаючи на те що ДСТУ ISO 9001 не наказує необхідності застосовувати управління ризиком в повному обсязі, ISO 31000 має використовуватися при розробці та впровадженні управління ризиками.

Управління якістю - це не обмежена організаційними рамками вузька специфічна діяльність, а управління всією організацією, усіма аспектами її життєдіяльності в глобальному, істотному для її життєздатності сенсі з чіткою орієнтацією на запити не тільки споживачів, але і інших зацікавлених сторін. Тому в якості об'єкта управління ризиками системи управління якістю необхідно розглядати не тільки якість послуг, а й якість процесів у виконанні, якість персоналу, якість планування, а також інші важливі аспекти СУЯ, також схильні до впливу чинників ризику і потребують постійного вдосконалення.

4.2 Управління ризиками включає:

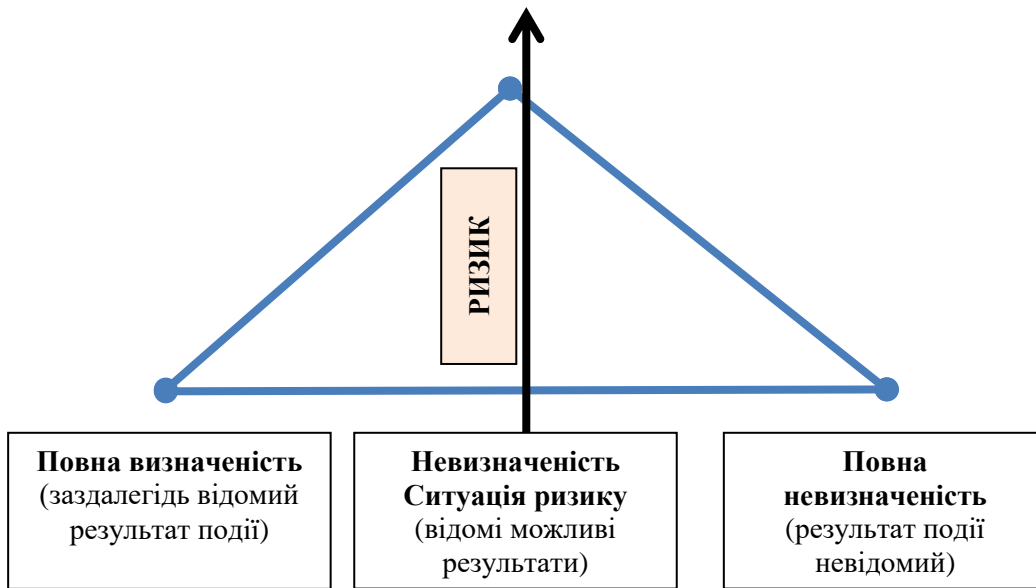
- виявлення ризиків;
- проведення оцінки ризиків з точки зору їх впливу на діяльність виконком району в місті ради та ймовірності їх виникнення;
- визначення характерних ознак ризиків;
- здійснення моніторингу (контролю) ризиків, проведення аналізу їх впливу на виконання основних процесів, наслідків їх виникнення, ймовірності виникнення певного ризику у подальшому;
- вибір форми управління ризиками;
- інформування керівництва та персоналу про ризики та дії щодо управління ними.

4 Управління ризиками

ДСТУ ISO 9000 дає наступне визначення: «Ризик - вплив невизначеності, яке виражається у відхиленні від очікуваного результату». Невизначеність - стан, пов'язаний з недоліком інформації, розуміння або знання про подію, його наслідки або ймовірності.

Поняття «ризик» в контексті управління якістю розглядається як можлива подія чи збіг обставин в майбутньому, яке, в разі своєї реалізації, може зробити істотний вплив на досягнення організацією довгострокових і короткострокових цілей.

Дана подія може називатися «ризиковою подією», і відбувається вона в так званій «ситуації ризику». Ситуація ризику виникає тоді, коли є недолік інформації, при цьому чим більше недолік інформації, тим вище невизначеність і тим вище ризик. У той же час стан повної визначеності (результат події відомий) або повної невизначеності (результат події невідомий) не відноситься до стану ризику. У першому випадку це вже не ризик, а його реалізація, в другому випадку ризики ще не можуть бути визначені (мал. 1).



Мал. 1 Ризик та невизначеність

Реалізації ризику сприяють так звані фактори ризику, або певний стан зовнішнього і / або внутрішнього середовища, при якому настає ризикова подія. У тому випадку, якщо ризик реалізується, проявляються сліdstва (або наслідки) ризику, які полягають у відхиленні від встановлених показників і цілей виконанню в результаті настання ризикової події. При цьому чинники ризику знаходяться в сьогоденні, а сам ризик і його наслідки - в майбутньому (мал. 2).



Мал. 2. Структура та місце розташування ризику в часі

Управляти ризиком - значить, прогнозувати розвиток подій в майбутньому і вживати заходів для посилення їх позитивного ефекту і зменшення негативного в сьогоденні і майбутньому.

У ДСТУ ISO 9000 поряд з поняттям «ризик» використовується поняття «можливості»: від системи управління якістю потрібно визначати і оцінювати ризики і можливості, пов'язані з середовищем і цілями організації. Можливість - це комплекс обставин, які роблять будь-що можливе. Використання або невикористання можливості веде до різних рівнів ризику. Здатність виконанню враховувати

можливості при плануванні результатів розглядається як одна з переваг застосування системи управління якістю.

Відхилення від встановленої мети, від запланованого результату, може бути і негативним і позитивним - так впливає ризик з положень ДСТУ ISO 9000. Однак в практиці управління ризиками систем управління якістю організацій найчастіше розглядаються ризики, що ведуть до негативних результатів.

Для того щоб система управління якістю була здатна виконувати своє призначення, виконком повинен застосовувати в своїй діяльності концепцію ризик-орієнтованого мислення.

Застосування ризик-орієнтованого мислення «дозволяє організації визначати фактори, які можуть призвести до відхилення від запланованих результатів процесів і системи управління якістю, а також використовувати попереджувальні засоби управління для мінімізації негативних наслідків і максимального використання можливостей.

Ризик-орієнтоване мислення в ДСТУ ISO 9000 розуміється як складова одного з основних принципів управління якістю - процесного підходу.

В області управління ризиками від організації потрібно:

- застосовувати ризик-орієнтоване мислення в реалізації процесного підходу;
- планувати і впроваджувати дії, пов'язані з ризиками і можливостями;
- самостійно визначати доцільність реєстрації та збереження документованої інформації як свідчення визначення ризиків організацією.

Ризик присутній у всіх аспектах системи управління якістю. Ризики існують у всіх системах, процесах і функціях. Мислення, засноване на оцінці ризиків, гарантує, що ці ризики виявляються, аналізуються і управляються в ході розробки і застосування системи управління якістю.

Концепція ризик-орієнтованого мислення вбудована в розуміння одного з принципів управління якістю по ДСТУ ISO 9000. У число даних принципів на рівних підставах входять:

- орієнтація на споживачів: управління якістю націлена на виконання вимог споживачів і на прагнення до перевищення їхніх очікувань;
- лідерство: лідери на всіх рівнях виконкому встановлюють єдність мети та направлення діяльності виконкому і створюють умови, в яких працівники взаємодіють для досягнення цілей виконкому у сфері якості;
- взаємодія працівників: компетентні, наділені повноваженнями і взаємодіючі працівники на всіх рівнях виконкому підвищують її здатність створювати цінність;
- поліпшення: успішні організації постійно націлені на поліпшення;
- прийняття рішень, заснований на свідоцтвах: рішення, засновані на аналізі та оцінці даних і інформації, з більшою ймовірністю створюють бажані результати;
- управління взаєминами: для досягнення стійкого успіху організації управляють своїми взаєминами із зацікавленими сторонами;
- процесний підхід: послідовні і прогнозовані результати досягаються більш ефективно і результативно, коли діяльність усвідомлюється і управляється як взаємопов'язані процеси, які функціонують як узгоджена система.

Для того щоб реалізувати цей принцип в системі управління якістю, виконкому слід:

- визначити цілі системи управління якістю та процеси, необхідні для їх досягнення;
- встановити повноваження і відповідальності для управління процесами;
- визначити доступні ресурси;
- визначити взаємозалежність процесів і їх вплив на систему в цілому;
- управляти ризиками, які можуть вплинути на виходи процесів і загальні виходи системи управління якістю.

Застосування принципу процесного підходу вимагає розглядати діяльність виконкому як якусь низку процесів, вбудованих в систему, а застосування ризик-орієнтованого мислення - управляти ризиками цих процесів.

ДСТУ ISO 9000 звертає увагу на те, що не всі процеси системи управління якістю мають однаковий рівень ризику щодо здатності організації досягати своїх цілей.

Застосування ризик-орієнтованого мислення підвищує ймовірність досягнення встановлених цілей за рахунок аналізу ризиків в рамках всієї системи і всіх процесів, дозволяє отримувати більш стабільні результати і забезпечувати довіру споживачів, які отримують очікувані послуги.

Мислення, засноване на оцінці ризиків:

- поліпшує керованість;
- формує корпоративну культуру, орієнтовану на попередження;
- допомагає в забезпеченні відповідності законодавчим та нормативним вимогам;
- забезпечує безперервність якості послуг;
- підвищує довіру і задоволеність споживачів.

5 Впровадження управління ризиком у системи управління якістю

Концепція управління ризиком, система понятійного апарату управління ризиками, рекомендації по його реалізації, опис методів аналізу ризиків містяться в стандартах ISO 31000, ДСТУ ISO/IEC 31010.

Незважаючи на те що ДСТУ ISO 9000 не вимагає від організації застосування управління ризиками в повному обсязі, вищевказані стандарти можуть бути використані при вибудовуванні процесу управління ризиками у виконкомі.

ISO 31000 рекомендує, щоб організації розробляли, впроваджували і постійно покращували інфраструктуру, цілі якої полягають в інтегруванні процесу ризик-менеджменту із загальним управлінням, стратегією і плануванням, управлінням, процесами звітності, політикою, цінностями і культурою. Даний стандарт також описує процес управління ризиком і предписує йому бути невід'ємною частиною менеджменту, культури та практики організації, а також відповідати їй процесам.

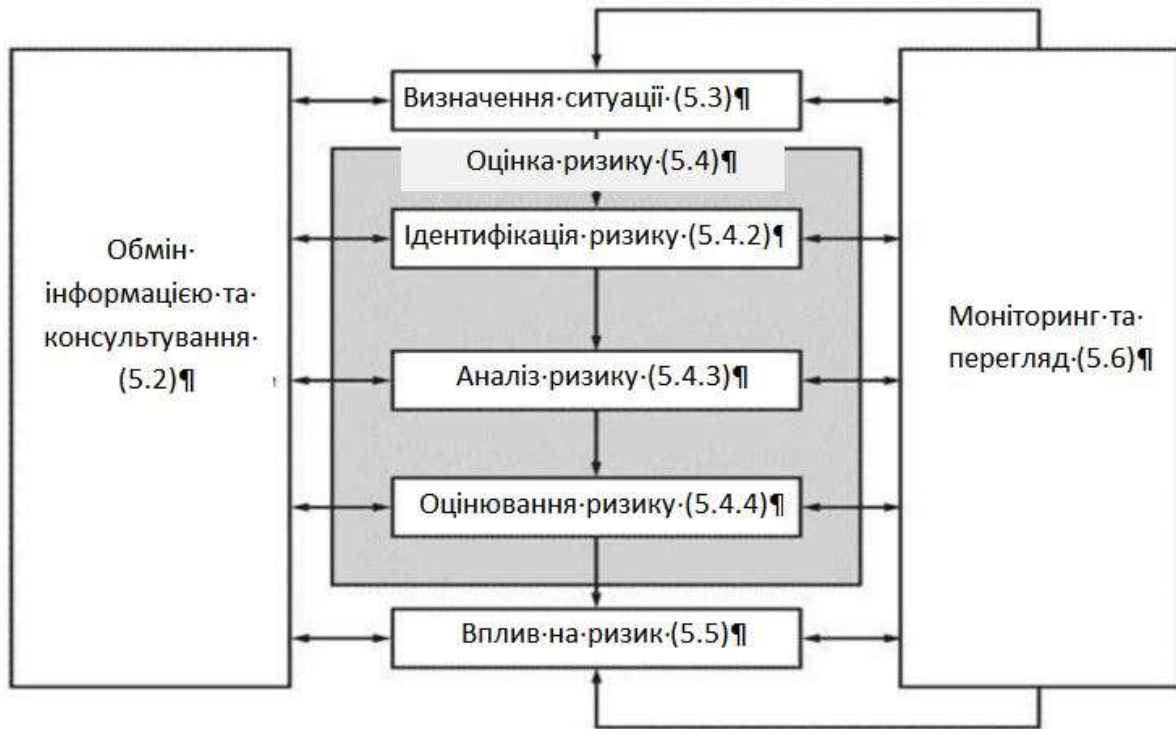
Впровадження елементів управління ризиками в систему управління якістю передбачає використання термінології управління ризиками і складових процесу ризик-менеджменту в тій мірі і в тому обсязі, які будуть адекватні контексту виконкому в цілому і її цілям в області якості, зокрема.

Управління ризиком - скоординовані дії по керівництву і управлінню виконкомом в області ризику.

Ризик - наслідок впливу невизначеності на досягнення поставлених цілей (відхилення від очікуваного результату або події (позитивне і /або негативний).

Власник ризику - особа або організаційна одиниця, які мають повноваження і несуть відповідальність за управління ризиками.

Процес управління ризиком - діяльність по визначенню ризиків процесів і систем управління якістю та впливу на них з метою забезпечити досягнення встановлених цілей (мал. 3).



Мал . 3. Процес управління ризиком

Обмін інформацією та консультування з зовнішніми і внутрішніми зацікавленими сторонами здійснюються на всіх етапах процесу управління ризиками, для того щоб гарантувати, що особи, відповідальні за процес, і зацікавлені сторони представляють собою основу, на базі якої приймаються рішення, і усвідомлюють причини того, чому потрібні конкретні дії. З допомогою обміну інформацією та консультування роблять висновки про ризик, засновані на різних сприйняттях ризику.

Визначення ситуації (контексту) передбачає розгляд цілей виконкому, навколишнього середовища, в якому ці цілі досягаються, зацікавлених сторін і критеріїв ризику і всього, що допомагає виявляти і оцінювати характер і складність цих ризиків.

Оцінка ризику - процес, що охоплює ідентифікацію ризику, аналіз ризику і порівняльну оцінку ризику:

- ідентифікація ризику - процес визначення, складання переліку та опису елементів ризику (елементи ризику можуть включати в себе джерела ризику, події, їх причини та можливі наслідки);
- аналіз ризику - процес вивчення природи і характеру ризику і визначення рівня ризику (включає встановлення причинно - наслідкових зв'язків небезпечної події з її джерелами і наслідками);
- порівняльна оцінка ризику (оцінювання) - процес порівняння результатів аналізу ризику з критеріями ризику для визначення прийнятності ризику;
- вплив на ризик («пом'якшення ризику», «усунення ризику», «попередження ризику», «зниження ризику»);
- уникнення ризику за допомогою рішень, які б не починати або не продовжувати діяльність, в результаті якої виникає ризик;
- прийняття або збільшення ризику для використання сприятливої можливості (збереження ризику);
- усунення джерела ризику;
- зміна ймовірності або наслідків шляхом виконання конкретних дій;
- поділ ризику (страхування і т.д.);
- усвідомлене утримання ризику (утриманий ризик - ризик, який залишився після виконання дії на ризик).

Під джерелом ризику розуміється об'єкт або діяльність, які окремо або в комбінації з іншими мають власний потенціал, щоб викликати ризик.

Можливі джерела ризику:

- компетентність персоналу (освіта, підготовка, навички, досвід);
- стан матеріально-технічної бази (оснащення необхідним обладнанням, його характеристики і поточний стан);
- управлінський вплив (встановлені процедури, планування, контроль);
- зовнішня середа (атмосферні умови, законодавство, політичні та економічні умови) і інші.

Моніторинг та перегляд здійснюються в цілях гарантії того, що засоби управління ризиками є ефективними і результативними, для поліпшення оцінки ризику; аналізу і вилучення уроків з випадків (включаючи ризики без наслідків), змін, тенденцій, успіхів і невдач; виявлення змін у зовнішній і внутрішній ситуації (контексті), включаючи зміни критеріїв ризику, і сам ризик, який може зажадати перегляду способів впливу на ризик і пріоритетів, ідентифікації нових ризиків.

Алгоритм впровадження управління ризиками в систему управління якістю виконуватися наступним чином.

Діяльність по управлінню ризиками починається і закінчується з обміну інформацією та консультування з зовнішніми і внутрішніми зацікавленими сторонами, які можуть здійснюватися на основі створення робочої групи, яка включає представників всіх зацікавлених сторін (одержувачів послуг, представників вищих організацій, соціальних партнерів, співробітників установи і т. д.).

У завдання робочої групи входить визначення ситуації, або контексту. Визначити контекст - значить вивчити реальну ситуацію, в якій функціонує установа, наявні тенденції, можливості і небезпеки. Для визначення контексту робочою групою

може бути використана інформація про цілі установи і його підрозділів в області якості, про стратегії розвитку установи та тенденції в розвитку галузі, про процеси системи управління якістю установи, про результати моніторингу задоволеності споживачів та про виконання державних завдань за попередні періоди, інформація про порушення, виявлені вищестоящими організаціями в ході перевірок, і приписи, видані контрольно-наглядовим органами і т.д. Джерела інформації можуть бути документально оформлених і недокументованими, офіційними і неофіційними . При встановленні контексту необхідно ясно представляти цілі в рамках системи управління якістю, а також визначати зовнішні і внутрішні параметри, які будуть прийняті до уваги при управлінні ризиками.

Далі проводиться оцінка ризиків, яка передбачає ідентифікацію ризиків (що може трапитися?), аналіз ризиків (які причини і наслідки ризиків ?) і оцінювання ризиків (наскільки значимі ризики?).

Для ідентифікації ризиків складається вичерпний список ризиків, заснований на тих ризикових випадках, які можуть створити основу для зниження ефективності функціонування системи управління якістю і установи в цілому. На даному етапі важливо скласти повний перелік можливих ризиків, щоб в подальшому кожен з них можна було проаналізувати.

Аналіз ризику включає в себе розгляд причин і джерел ризику, а також значущості його наслідків і ймовірності виникнення. На даному етапі використовуються методи якісного і кількісного аналізу . Серед них можна виділити наступні: методи збору наявної і нової інформації та її моделювання діяльності, евристичні методи, статистичні і імовірнісні методи, методи аналізу фінансової звітності та інші.

Оцінювання ризику полягає в визначенні рівня ризику. Даний етап включає в себе порівняння значень виявленого в процесі аналізу ризику з критеріями ризику, визначеними при встановленні контексту. На підставі такого порівняння визначається необхідність подальшої обробки ризику.

Після оцінки ризику, його опису, аналізу і визначення рівня ризику необхідно визначити, що можна зробити, щоб виключити ризик або мінімізувати негативні наслідки, і розробити дії в відношенні ризику (вплив на ризик). На етапі обробки ризику проводиться зіставлення ефективності різних методів впливу на ризик: уникнення ризику, зниження ризику, прийняття ризику на себе, передачі частини або всього ризику третім особам, яке завершується прийняттям рішення про вибір їх оптимального набору і застосуванні обраних методів.

На завершальному етапі управління ризиками проводиться моніторинг і аналіз системи управління якістю на основі ефективності обраних методів впливу на ризик. Результатом даного етапу має стати нове знання про ризик, що дозволяє, при необхідності, коригувати раніше поставлені цілі управління ризиком. Для ефективного управління ризиками необхідно проводити моніторинг і перегляд ризиків, щоб, зробивши будь-які дії в відношенні того чи іншого ризику, установа могла відстежити, був чи досягнутий очікуваний ефект, чи є необхідність внести поправки в існуючу оцінку ризику і чи потрібно робити подальші дії. Моніторинг і перегляд ризиків поряд з обміном інформацією і консультуванням супроводжують

все етапи управління ризиками і можуть здійснюватися відповідальною особою чи робочої групою.

Ідентифікація, аналіз та оцінювання ризику припускають застосування різних методів оцінки ризиків. Характеристика методів оцінки ризику дана в ДСТУ ISO/IEC 31010.

Застосовуються наступні методи оцінки ризиків:

Мозковий штурм - обговорення проблеми групою фахівців, метою якого є ідентифікація можливих видів небезпек, ризику, критеріїв прийняття рішень та / або способів обробки ризику. Даний метод передбачає стимулювання обговорення, періодичний напрям обговорення групи в суміжні області та забезпечення охоплення проблем, виявлених внаслідок обговорення. При застосуванні методу мозкового штурму важливе значення надається можливості учасників прогнозувати ситуацію. Метою мозкового штурму, як колективного творчого процесу, є пошук нестандартних ідей.

Структуровані або частково структуровані інтерв'ю. У структурованому інтерв'ю опитуваному задають питання із задалегідь підготовленого переліку, чим заохочують всебічний аналіз ситуації і більш повну ідентифікацію небезпек і ризику. Частково структуроване інтерв'ю аналогічно структурованому, однак воно забезпечує більшу свободу при обговоренні досліджуваної проблеми. Структурування і частково структуровані інтерв'ю корисні в ситуаціях, коли важко зібрати людей для обговорення або коли вільне обговорення в групі неможливо.

Контрольні листи - переліки небезпек, які зазвичай розробляють на основі отриманого раніше досвіду, результатів попередньої оцінки ризику. Контрольний лист може бути використаний для ідентифікації небезпек і ризику або оцінки ефективності засобів управління. Контрольні листи можуть бути використані на всіх стадіях життєвого циклу послуги, процесу і системи. Контрольні листи можуть бути використані як частина інших методів оцінки ризику, проте вони найбільш корисні для перевірки повноти розгляду досліджуваної проблеми після застосування більш образних і творчих методів при ідентифікації нових проблем. Контрольні листи можуть бути розроблені з урахуванням, до прикладу, порушень обов'язкових вимог законодавства по результатам контрольно-наглядових заходів за попередній період, виявлених слабких місць при організації роботи.

Структурований аналіз сценаріїв методом «що, якщо?» - систематизований метод дослідження сценаріїв, заснований на командній роботі, в якому використовують набір слів або фраз-підказок, що допомагають в процесі наради учасникам групи ідентифікувати небезпечні ситуації і створити сценарій їх розвитку. Ведучий і група, використовуючи стандартні фрази «що, якщо» в поєднанні з підказками досліджують, як система, виконком або процедура будуть вести себе під впливом небезпечної події. Метою є спонукання групи дослідження вивчити можливі сценарії, їх причини та наслідки їх впливу.

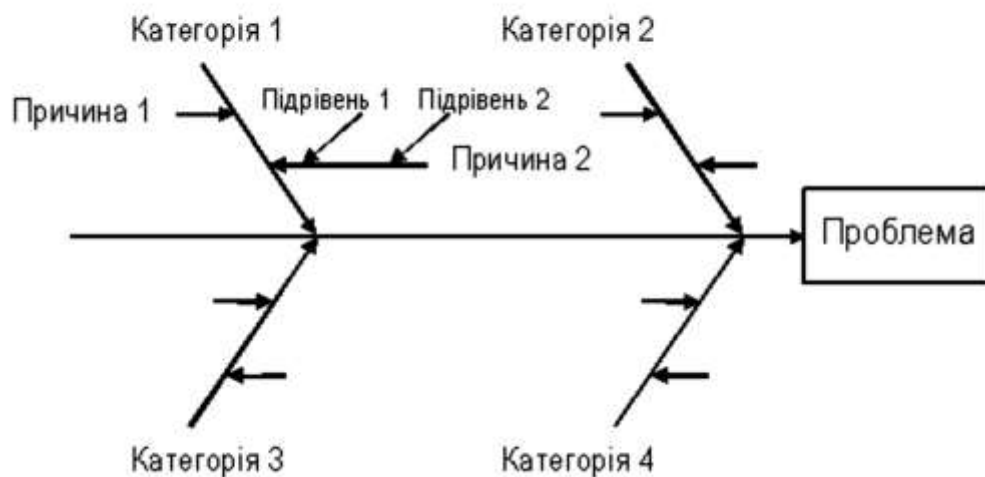
Ризики підсумовують і робоча група розглядає наявні засоби контролю, підтверджує і реєструє опис ризику, його причини, наслідки та очікувані кошти контролю, розглядає адекватність і ефективність засобів контролю.

Аналіз сценаріїв являє собою процес розробки описових моделей розвитку подій. Метод може бути використаний для ідентифікації ризику шляхом розгляду можливих подій в майбутньому і дослідження їх значущості і наслідків. Набори сценаріїв, що відображають, наприклад, «кращий випадок», «найгірший випадок» і «очікуваний випадок», можуть бути використані для аналізу можливих наслідків і їх ймовірності для кожного сценарію.

У процесі аналізу сценаріїв важко прогнозувати ймовірність таких змін в майбутньому, проте можна аналізувати наслідки, допомогти організації використовувати переваги і забезпечити стійкість до прогнозованих змін.

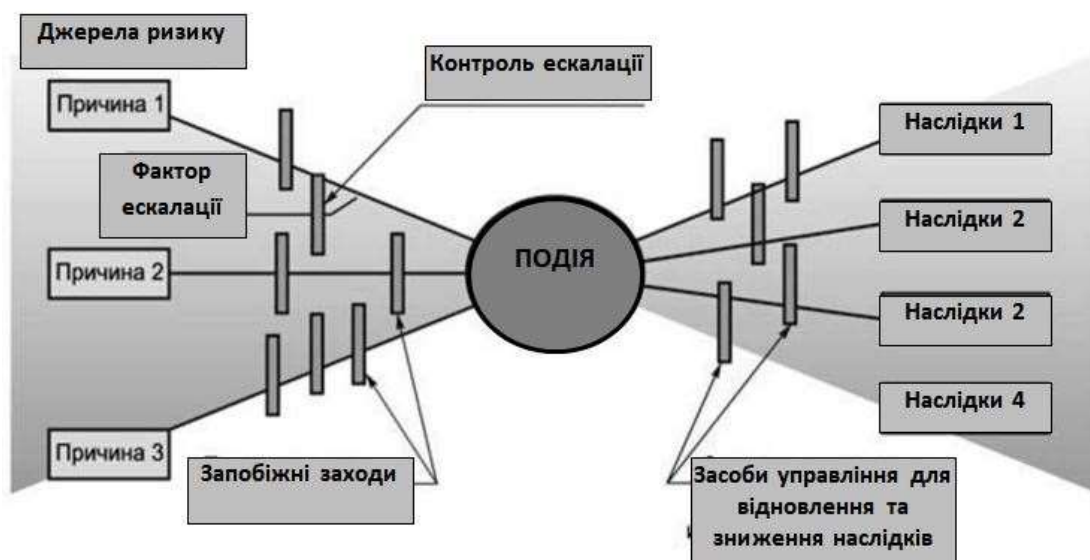
Причинно-наслідковий аналіз - структурований метод ідентифікації можливих причин небажаної події або проблеми. Даний метод дозволяє визначити можливі причинні фактори в узагальнені категорії так, щоб можна було дослідити всі можливі гіпотези. Причинно-наслідковий аналіз забезпечує структуроване графічне представлення переліку причин одного слідства. В залежності від об'єкта досліджень наслідок може бути позитивним (мета) або негативним (проблема). Метод використовують для дослідження всіх можливих сценаріїв і причин, запропонованих робочою групою. Метод дозволяє досягти узгодженого думки щодо найбільш ймовірних причин, які можуть бути далі перевірені досвідченим шляхом або на основі наявних даних. Результати зазвичай представляють у вигляді діаграми Ішікави, або «риб'ячого скелета» (мал. 4).

Діаграма Ішікави (Риб'яча кістка)



Мал. 4. Діаграма Ішікави, або «риб'ячий скелет»

Аналіз «краватка-метелик» - схематичний спосіб опису і аналізу шляху розвитку небезпечної події від причин до наслідків, який використовують для дослідження ризику на основі демонстрації діапазону можливих причин і наслідків (мал. 5). Використання даного методу дозволять розробляти доподійні (впливають на чинники ризику) і післяподійні (пом'якшувальні наслідки) заходи впливу на ризик.



Мал. 5. Аналіз «краватка-метелик»

Матриця наслідків і ймовірностей - засіб об'єднання якісних або змішаних оцінок наслідків і ймовірностей, яке застосовується для визначення або ранжирування рівня ризику. Формат, рядки і колонки матриці залежать від області застосування, при цьому важливо, щоб розроблена матриця відповідала ситуації. Матрицю наслідків і ймовірностей застосовують для ранжирування ризиків в якості засобу оцінки для визначення того, який ризик вимагає подальшого розгляду, для визначення прийнятності або неприйнятності ризику і планування впливу на ризики.

Вибір існуючих методів оцінки ризиків здійснюється з урахуванням складності аналізованих ризиків, необхідних ресурсів (тимчасових, інформаційних, людських і т.д.), можливості отримання адекватної оцінки ризику.

Вони розрізняються по застосовності до того чи іншого етапу оцінки ризику :

- на етапі ідентифікації застосовуються мозкової штурм, інтерв'ю, контрольні листи;
- на етапі аналізу доцільно використовувати методи причинно-наслідкового аналізу, аналіз сценаріїв і аналіз «краватка-метелик»;
- на етапі оцінювання рівня ризику - матрицю наслідків і ймовірностей.

У зв'язку з тим, що джерела і причини ризику розташовуються в цьому, а сам ризик і його сліdstва - в майбутньому, існують такі методи управління ризиками:

Доподійні методи управління ризиками - дії, що плануються і здійснюються завчасно і направлені на зниження ймовірності настання збитку, зменшення можливого збитку і модифікацію структурних характеристик ризику; здійснення заходів, які будуть перешкоджати реалізації ризиків (превентивні заходи, що попереджають дії) (метод трансформації ризику);

Післяподійні методи управління ризиками - дії, здійснювані після настання збитку і направлені на ліквідацію наслідків несприятливої події та відшкодування шкоди, на формування фінансових джерел, які використовуються на покриття збитків, що є наслідком реалізації ризиків (метод фінансування ризику).

Крок 1. Визначення ситуації

На даному етапі робоча група визначає контекст, в якому будуть розглядатися ризики, здатні надати вплив на досягнення встановлених цілей. В якості джерел інформації можуть бути використані :

- політика і цілі установи у сфері якості;
- стратегія розвитку установи;
- мета підрозділів в області якості;
- поточне і перспективне планування;
- карти процесів;
- аналіз системи управління якістю з боку керівництва;
- звіти керівників підрозділів;
- результати внутрішнього і зовнішнього контролю;
- приписи контрольно-наглядових органів;
- дані внутрішніх аудитів;
- дані моніторингу задоволеності одержувачів послуг;
- скарги отримувачів послуг;
- результати анкетування співробітників;
- інформація засобів масової інформації та ін.

Визначення ситуації - це підготовка до подальшої оцінки ризиків, яка передбачає їх ідентифікацію, аналіз і оцінювання для того, щоб адекватним чином розробити впливу на ризики.

Крок 2. Ідентифікація ризиків

На даному етапі необхідно визначити всі ризики, які можуть надати вплив на досягнення цілей.

Ризики визначається шляхом застосування настанов даної процедури.

У відношенні однієї мети може бути встановлено більш одного ризику, і один ризик може впливати на досягнення більш однієї мети.

Крок 3. Аналіз ризиків

На даному етапі необхідно встановити причини і сліdstва ризиків. Продемонструємо даний аналіз на приклад одного з ризиків з використанням методу «краватка-метелик» (мал. 6).



Мал. 6. Приклад аналізу ризику з використанням методу «краватка-метелик»

Аналізуючи ризики, необхідно розрізняти власне ризики і наслідки ризиків, які пов'язані між собою причино - наслідковими відносинами .

Крок 4. Оцінювання ризиків (їх значимості)

Оцінювання ризиків передбачає встановлення ймовірності їх виникнення і значущість наслідків (вплив ризику). Параметри оцінювання ризику представлені в таблиці 2.

Параметри оцінювання ризику

Таблиця 2

Ймовірність виникнення	Висока	Ризикова подія дуже ймовірна
	Середня	Ризикова подія, ймовірно, відбудеться
	Низька	Ризикова подія навряд чи станеться
Вплив ризику (оцінюється по значущості наслідків)	Дуже значний	Наслідки ризику перешкоджають отримання виходів процесів, реалізації цілей; значні зусилля по врегулюванню і вирішенню в середній або довгостроковій перспективі
	Значний	Наслідки ризику вплинуть на виходи процесів, на реалізацію цілей; будуть мати значний вплив в короткий термін, але їх можна усунути без серйозного впливу в середньостроковій і довгостроковій перспективі
	Незначний	Наслідки ризику навряд чи вплинуть на виходи процесів, на реалізацію цілей

Після того як визначені ймовірність і вплив ризику, оцінюється рівень ризику (В - високий, С - середній, Н - низький) (таблиця 3).

Таблиця 3 Шкала оцінювання рівня ризику

ЙМОВІРНІСТЬ ВИНИКНЕННЯ / ВПЛИВ РИЗИКУ (оцінюється по значущості наслідків)	Висока	Середня	Низька
Дуже значний	В	В	С
Значний	В	С	С
Незначний	С	С	Н

Крок 5. Планування впливу на ризики

Після того як ризики були проаналізовані і оцінені, необхідно розробити дії по ризикам. В залежності від рівня ризику, можуть знадобитися негайні дії (високий рівень ризику) або дії можуть не вживатися зовсім (низький рівень ризику), в будь-якому випадку повинен проводитися моніторинг ризику (наприклад, один раз на рік), для того щоб відстежувати зміни рівня ризику (таблиця 4).

Таблиця 4 Вплив на ризик

РІВЕНЬ РИЗИКУ		
В - ВИСОКИЙ	З - СЕРЕДНІЙ	Н - НИЗЬКИЙ
Вимагає негайних дій; потребує моніторингу	Вимагає дій; потребує моніторингу	Не вимагає негайних дій; потребує моніторингу
Дії по ризику : усунути причини, змінити можливості і наслідки	Дії по ризику : змінити можливості або наслідки ; можливо прийняття ризику	Дії по ризику : прийняти ризик

Заплановані заходи вносимо в таблицю 1, заповнюючи колонку № 9. Необхідно звернути увагу, що вплив на ризик, по можливості, повинен бути доподійним, тобто заплановані заходи повинні впливати на причину ризику таким чином, щоб знизити ймовірність його реалізації. Якщо це видається неможливим або недостатньо ефективним, планується поспляподійний вплив на ризик: розробляються заходи, які дозволять зменшити ступінь негативного впливу ризику в разі, якщо ризикова подія станеться.

Для того щоб процес управління ризиками здійснювався ефективно, на етапі планування необхідно розподілити відповідальності і повноваження. У таблиці 5 представлена матриця відповідальності за управління ризиками у виконкомі (З - затверджує, У - узгоджує, Вд - відповідає, Вк - виконує).

Таблиця 5 Розподіл відповідальності за управління ризиками

Діяльність по управлінню ризиками	Відповідальна особа			
	Голова	Головний уповноважений по системі управління якістю	Керівники структурних підрозділів (власники процесів)	Посадові особи структурних підрозділів
Складання реєстру ризиків (включаючи оцінку ризику)	З	У	Вд та Вк	Вк
Виконання заходів по реагуванню на ризику	-	Вд	Вд та Вк	Вк
Контроль виконання заходів по реагуванню на ризику	-	Вд	Вк	-

Ефективність роботи з реєстром ризиків залежить від якості аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища виконкому. При цьому зайва деталізація, як і занадто поверхневий аналіз, можуть знизити ефективність роботи з реєстром ризиків і негативно позначитися на діяльності в області управління ризиками.

Реєстр ризиків повинен бути досить великим, щоб гарантувати повноту, однак пильна увага приділяється невеликій кількості ключових ризиків, що виражається в більш детальному аналізі даних ризиків і наданні керівництву розгорнутої інформації про них.

Крок 6. Вплив на ризики

Після того, як визначені ризики і розроблені впливи на них, потрібно виконувати заплановані заходи і фіксувати їх виконання, відстежувати зі встановленою періодичністю зміни рівня ідентифікованих ризиків та реєструвати появу нових. Необхідно зберігати дані про те, що ризики в системі управління якістю визначені, дії за ризиками розроблені і виконуються відповідно до того, яким чином вони були розроблені. Дані свідчення можуть бути внесені в формі, яка використовується в системі управління якістю.

6 Документована інформація по управлінню ризиками у сфері якості

У таблиці 6 представлені види документованої інформації, які можуть містити ті самі об'єктивні свідчення про застосування концепції ризик-орієнтованого мислення виконкому, визначення ризиків на стадії планування діяльності, оцінці ризиків, про те, що заходи по «пом'якшенню» ризику плануються і виконуються.

Таблиця 9 Документована інформація по управлінню ризиками

Розділи ДСТУ ISO 9001, що містять вимоги до діяльності по управлінню ризиками	Документована інформація по управлінню ризиками
5.1. Лідерство та зобов'язання	Опитувальні / контрольні листи, анкети, протоколи нарад та ін.
4.4. Система управління якістю та її процеси. 6.1. Дії стосовно ризиків і можливостей	Стратегія розвитку виконкому, настанова щодо якості, документовані процедури Карти процесів, карта ризику, лист реєстрації ризику, реєстр / журнал ризиків та ін.
10.2. Невідповідність і коригувальні дії	Карти процесів, листи реєстрації невідповідностей, плани попереджувальних заходів та ін.
9.1.3. Аналізування та оцінювання. 9.3.2. Вхідні дані для аналізування системи управління	Звіт по програмі внутрішніх аудитів, аналіз з боку керівництва; зміни в стратегії розвитку, картки процесів, картки ризиків; реєстр ризиків та ін.

Керуючий справами виконкому

О.Гижко