

Управление рисками и возможностями

3. Проект ДП-06-01 «Управление рисками и возможностями»

[Логотип/Шапка ООО «АйТек»]

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА

ДП-06-01 «Управление рисками и возможностями»

Код документа: ДП-06-01	УТВЕРЖДАЮ
Версия: 1.0	Генеральный директор
Дата введения: [указать дату]	ООО «АйТек»
Количество листов: 12	
Статус документа: Действующий	_____
	Виноградов К.П.
	«» _____ 20 г.

1. НАЗНАЧЕНИЕ

1.1. Настоящая документированная процедура устанавливает единый порядок идентификации, анализа, оценки, обработки и мониторинга **рисков и возможностей** в Системе менеджмента качества ООО «АйТек» (далее — Компания).

1.2. **Цель процедуры** — обеспечить способность СМК достигать запланированных результатов, увеличивать желательные эффекты, предотвращать или уменьшать нежелательные последствия и постоянно улучшать деятельность .

2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

2.1. Требования процедуры распространяются на все структурные подразделения и процессы СМК Компании.

2.2. Процедура применяется при:

- стратегическом и оперативном планировании;
- постановке целей в области качества;
- анализе со стороны руководства;
- инициации корректирующих и предупреждающих действий;
- управлении изменениями.

3. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

3.1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015), раздел 6.1. 3.2. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». 3.3. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Основные положения и словарь». 3.4. РК-01 «Руководство по качеству», разделы 4, 6.1, 6.2, 9.3. 3.5. ДП-04-01 «Управление контекстом организации и заинтересованными сторонами». 3.6. ДП-10-01 «Корректирующие действия». 3.7. ДП-07-04 «Управление документацией и записями».

4. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

4.1. Термины (по ГОСТ Р ИСО 9000-2015, ISO 31000:2018) :

Термин	Определение
Риск	Влияние неопределенности на ожидаемый результат (отклонение от желаемого — положительное или отрицательное). В контексте СМК — негативное отклонение , которое может помешать достижению целей .
Возможность	Благоприятные обстоятельства или потенциальные улучшения, которые могут привести к повышению результативности СМК, удовлетворенности потребителей или конкурентоспособности .
Владелец риска/возможности	Лицо, несущее ответственность за управление конкретным риском или возможностью (как правило, владелец процесса).
Идентификация	Процесс выявления, распознавания и описания рисков/возможностей.
Анализ риска	Процесс определения вероятности возникновения и тяжести последствий риска.
Оценка риска	Сравнение уровня риска с установленными критериями (аппетитом к риску) для определения необходимости обработки.
Обработка риска/возможности	Процесс выбора и реализации мер по изменению риска (снижение, передача, уклонение, принятие) или по использованию возможности.
Остаточный риск	Риск, сохраняющийся после применения мер обработки.

Термин	Определение
Реестр рисков и возможностей	Документированная информация, содержащая перечень идентифицированных рисков и возможностей, их оценку, запланированные и выполненные действия.

4.2. Сокращения:

Сокращение	Расшифровка
СМК	Система менеджмента качества
РиВ	Риски и возможности
ВР	Владелец риска
Менеджер СМК	Менеджер СМК по стандартизации и сертификации
АСР	Анализ со стороны руководства

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Роль / Должность	Ответственность в рамках процесса
Генеральный директор	Утверждение Политики в области качества, целей, Реестра РиВ. Обеспечение ресурсов. Рассмотрение результатов управления рисками при АСР.
Менеджер СМК	Владелец процесса. Организация идентификации, сбора, анализа и актуализации РиВ. Методологическое руководство. Ведение Реестра РиВ. Подготовка сводной информации для АСР.
Владельцы процессов (руководители подразделений)	Владельцы рисков/возможностей в своих процессах. Своевременная идентификация, оценка, планирование и выполнение действий по обработке РиВ. Мониторинг и отчетность.
Все сотрудники	Информирование непосредственного руководителя о выявленных рисках или возможностях.

6. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА (ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ)

6.1. Общая схема процесса (цикл PDCA)

ПЛАНИРОВАНИЕ (идентификация) → АНАЛИЗ И ОЦЕНКА → ОБРАБОТКА → МОНИТОРИНГ И ПЕРЕСМОТР → ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

6.2. Идентификация рисков и возможностей

6.2.1. Входные данные для идентификации :

- Реестр значимых внутренних и внешних факторов (ДП-04-01, форма РК-04-1).

- Реестр заинтересованных сторон (ДП-04-01, форма РК-04-2).
- Результаты предыдущих оценок рисков, аудитов, анализа НП, рекламаций.
- Изменения в процессах, технологиях, ресурсах, законодательстве.
- Цели в области качества и степень их достижения.
- Предложения сотрудников.

6.2.2. Владельцы процессов не реже 1 раза в год (в рамках подготовки к АСР), а также **при существенных изменениях** проводят идентификацию:

- **Рисков** — событий/факторов, которые могут негативно повлиять на достижение целей процесса и СМК в целом.
- **Возможностей** — ситуаций/тенденций, которые могут быть использованы для улучшения, повышения удовлетворенности потребителей, оптимизации затрат, внедрения инноваций.

6.2.3. Идентификация проводится с участием сотрудников подразделения (методы: «мозговой штурм», анализ процессов, опросы экспертов, анализ документации).

6.2.4. Результаты идентификации фиксируются в **«Реестре рисков и возможностей ООО «АйТек»» (форма 6.1-01)**.

6.3. Анализ и оценка рисков и возможностей

6.3.1. Для рисков: 6.3.1.1. По каждому идентифицированному риску Владелец риска определяет:

- **Вероятность возникновения** (оценка по шкале: Высокая / Средняя / Низкая).
- **Тяжесть последствий** (оценка по шкале: Высокая / Средняя / Низкая).

Шкалы оценки:

Уровень	Вероятность	Последствия
Высокая	Более 50% (почти точно произойдет)	Критическое влияние на продукцию, потребителей, финансы, репутацию; остановка процесса.
Средняя	10–50% (возможно)	Существенное, но не критическое влияние; требует дополнительных затрат/времени.
Низкая	Менее 10% (маловероятно)	Незначительное влияние, легко устранимо.

6.3.1.2. На основе сочетания вероятности и последствий определяется **приоритет действий** согласно **Таблице 1** (адаптировано из СТО 14-25, с уточнением).

Таблица 1. Приоритет действий по рискам

Вероятность / Последствия	Низкие	Средние	Высокие
Низкая	Низкий (Н)	Низкий (Н)	Средний (С)
Средняя	Низкий (Н)	Средний (С)	Средний (С)
Высокая	Средний (С)	Средний (С)	Высокий (В)

Интерпретация приоритетов:

- **Высокий (В)** — риск **неприемлем**, требуются **немедленные** корректирующие и предупреждающие действия (обязательная обработка). Решение об обработке утверждается Генеральным директором.
- **Средний (С)** — риск **условно приемлем**, требуется планирование действий по снижению/контролю. Обработка обязательна.
- **Низкий (Н)** — риск **приемлем**, действия на усмотрение Владельца риска (принятие или мониторинг).

6.3.1.3. Для каждого риска выбирается **стратегия обработки** (Таблица 2) и планируются конкретные мероприятия (коррекция, корректирующие действия, предупреждающие действия).

6.3.2. Для возможностей: 6.3.2.1. Возможности оцениваются по **потенциальной выгоде** и **ресурсоемкости**. 6.3.2.2. Шкала оценки (качественная):

- **Высокая значимость** — существенное улучшение результативности, конкурентоспособности, удовлетворенности; низкие/средние затраты.
- **Средняя значимость** — умеренное улучшение; затраты сопоставимы с выгодой.
- **Низкая значимость** — незначительное улучшение; высокие затраты или сложность реализации.

6.3.2.3. Возможности с высокой и средней значимостью включаются в план мероприятий и могут трансформироваться в **цели в области качества**.

6.4. Обработка рисков и использование возможностей

6.4.1. Стратегии обработки рисков :

Стратегия	Описание	Пример
Уклонение (избежание)	Отказ от деятельности, порождающей риск.	Не запускать продукт с неясными требованиями.
Снижение (контроль)	Уменьшение вероятности или последствий.	Внедрение дополнительного контроля, обучение персонала.
Передача (разделение)	Перенос части риска на третью сторону.	Страхование, аутсорсинг.

Стратегия	Описание	Пример
Принятие	Осознанное сохранение риска (создание резервов).	Формирование бюджета на возможные потери.

6.4.2. Для каждой выбранной стратегии разрабатываются **мероприятия**:

- **Коррекция** — немедленное устранение выявленного несоответствия (применимо, если риск уже реализовался).
- **Корректирующее действие** — устранение **причины** реализовавшегося риска (по ДП-10-01).
- **Предупреждающее действие** — действие, направленное на предотвращение потенциального риска (инициатива в рамках данного процесса).

6.4.3. **Использование возможностей**:

- Разработка мероприятий по реализации возможности (проекты улучшений, внедрение новых технологий, расширение рынков и т.п.).
- При необходимости — трансформация возможности в **цель в области качества** (раздел 6.2 РК) с назначением ответственных, сроков и ресурсов.

6.4.4. Все запланированные мероприятия фиксируются в **Реестре РиВ** (форма 6.1-01) с указанием сроков и ответственных.

6.5. Мониторинг, пересмотр и отчетность

6.5.1. **Владельцы рисков/возможностей** осуществляют мониторинг реализации запланированных мероприятий, изменений уровня риска, появления новых рисков/возможностей — **на постоянной основе**.

6.5.2. **Формализованный пересмотр** Реестра РиВ проводится **не реже 1 раза в год** (в рамках подготовки к АСР), а также **при существенных изменениях контекста**.

6.5.3. **Менеджер СМК**:

- Актуализирует сводный Реестр РиВ;
- Анализирует статус выполнения мероприятий;
- Оценивает **результативность** обработки рисков (снижение уровня до приемлемого, недопущение повторения);
- Оценивает **результативность** использования возможностей (достигнутые улучшения).

6.5.4. Результаты мониторинга и пересмотра включаются в **Отчет по анализу рисков и возможностей** (форма 6.1-02), который является входным документом для **Анализа со стороны руководства** (раздел 9.3 РК).

6.6. Взаимосвязь с другими процессами СМК

Процесс	Вход (от ДП-06-01)	Выход (в ДП-06-01)
ДП-04-01 (Контекст)	—	Реестры контекста и сторон (для идентификации)
Раздел 6.2 РК (Цели)	Риски и возможности, требующие целевых показателей	Цели в области качества
ДП-10-01 (Корректирующие действия)	Инициирование КД по рискам, требующим устранения причин	Статус выполнения КД
Анализ со стороны руководства (9.3)	Сводный отчет по РИВ	Решения по улучшению, корректировке политики/целей

7. ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ИНФОРМАЦИЯ

7.1. Владельцы процессов **самостоятельно определяют форму ведения** оперативного учёта рисков и возможностей своего подразделения. Рекомендуется фиксировать:

- наименование риска/возможности;
- оценку значимости (Высокий/Средний/Низкий);
- запланированные мероприятия;
- сроки и ответственных;
- статус выполнения;
- достигнутый результат.

7.2. **Не реже одного раза в год** (в сроки, установленные Менеджером СМК) владельцы процессов предоставляют **сводную информацию**:

- по рискам с уровнем **Высокий** и **Средний** (включая мероприятия и остаточный риск);
- по возможностям, по которым **проводятся или уже проведены улучшения**.

7.3. На основе полученных данных Менеджер СМК формирует **«Сводный реестр рисков и возможностей ООО «АйТек»» (форма 6.1-01)**. Допускается ведение сводного реестра в электронном виде (MS Excel, Google Sheets) с листами **«Риски»** и **«Возможности»**.

Рекомендуемая структура сводного реестра:

Лист «Риски»

№	Процесс	Риск	Уровень	Мероприятия	Срок	Ответственный	Статус	Остаточный риск
---	---------	------	---------	-------------	------	---------------	--------	-----------------

Лист «Возможности»

№	Процесс	Возможность	Мероприятия	Срок	Ответственный	Статус	Результат
---	---------	-------------	-------------	------	---------------	--------	-----------

7.4. Сводный реестр является **обязательным входным документом** для Анализа со стороны руководства (раздел 9.3 РК) и хранится у Менеджера СМК в течение 5 лет.

Код формы	Наименование	Ответственный за хранение	Срок хранения
Форма 6-01	Реестр рисков и возможностей ООО «АйТек»	Менеджер СМК	Постоянно (актуальная версия)
Форма 6-02	Отчет по анализу рисков и возможностей (годовой/периодический)	Менеджер СМК	5 лет

Управление записями — по ДП-07-04.

9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

9.1. Настоящая процедура подлежит пересмотру **не реже 1 раза в 3 года**, а также при изменении требований ISO 9001, структуры организации или по результатам аудитов.

9.2. Все владельцы процессов и сотрудники, участвующие в идентификации и обработке рисков и возможностей, должны быть ознакомлены с настоящей ДП под подпись.

Разработал: Менеджер СМК по стандартизации и сертификации _____ / [Ваша Фамилия И.О.]

Согласовано: (по необходимости — руководители ключевых подразделений)

4. Итог по ДП-06-01

□ **Переработан** действующий СТО 14-25 в полноценную Документированную процедуру. □ **Добавлены возможности** — выполнение требования ISO 9001:2015, п. 6.1. □ **Убрана фиктивная должность** «директор по качеству», ответственность закреплена за **Менеджером СМК** и владельцами процессов. □ **Установлены четкие взаимосвязи** с ДП-04-01, ДП-10-01, целями по качеству и АСР. □ **Обновлены формы** реестра и отчета. □ **Сохранена преемственность** — классификация, таблица приоритетов, стратегии остались узнаваемыми для сотрудников.

Следующий шаг:

1. Утвердить ДП-06-01 приказом (или грифом «Утверждаю» на титуле).
2. Аннулировать СТО 14-25 (сделать отметку в Реестре документации СМК).
3. Внести запись в РК, раздел 6.1: *«Действует ДП-06-01 версия 1.0»*.
4. Провести ознакомление владельцев процессов с новой процедурой.