

- ИСО 9001:2015



International Organization for Standardization

Great things happen when the world agrees

Standards

All about ISO

Taking part

Store

Search



What we do ▾

Structure

Members

Developing countries

News ▾



Международная организация по стандартизации

Great things happen when the world agrees

Стандарты

Все об ИСО

Участие

Интернет-магазин

Поиск



То, что мы делаем ▾

Структура

Члены

Развивающиеся страны

Новости ▾



- Серия стандартов ИСО 9000 затрагивает различные аспекты управления качеством и включает некоторые из наиболее известных стандартов ИСО. Стандарты содержат рекомендации и инструментарий для компаний и организаций, которые хотят, чтобы их продукция и услуги постоянно отвечали требованиям заказчика, а качество постоянно улучшалось.

Серия стандартов ISO 9000 - Менеджмент качества

- ИСО 9001:2015 устанавливает критерии системы менеджмента качества и является единственным стандартом серии, по которому возможно осуществлять сертификацию (хотя это не является обязательным требованием). Он может быть использован любой организацией вне зависимости от сферы деятельности. На самом деле, существует более одного миллиона компаний и организаций в более чем 170 странах, сертифицированных согласно ИСО 9001.

ИСО 9001:2015

- Появление 5 версии стандартов ИСО серии 9000

Появится в ноябре 2015 г.



**Работа над новой версией стандарта
началась в *январе 2012 года*
с разработки *концепции ISO 9001:2015*.
Для ее формирования была проведена
огромная работа по опросу
экспертного сообщества
и пользователей стандарта
(11 722 респондента из 122 стран мира).**

**В результате было *сформировано
техническое задание (ТЗ)*
на разработку стандарта ISO 9001:2015.**

Изменения действующего стандарта вызваны необходимостью:

- 1 - унификации стандартов на системы менеджмента;**
- 2 - усиления акцентов на концептуальных
и ключевых положениях модели менеджмента
по ISO 9001;**
- 3 - дополнения или видоизменения элементов
модели менеджмента действующего стандарта.**

ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015). Сущность требований и их реализация в СМК

Эволюция стандартов ISO 9001

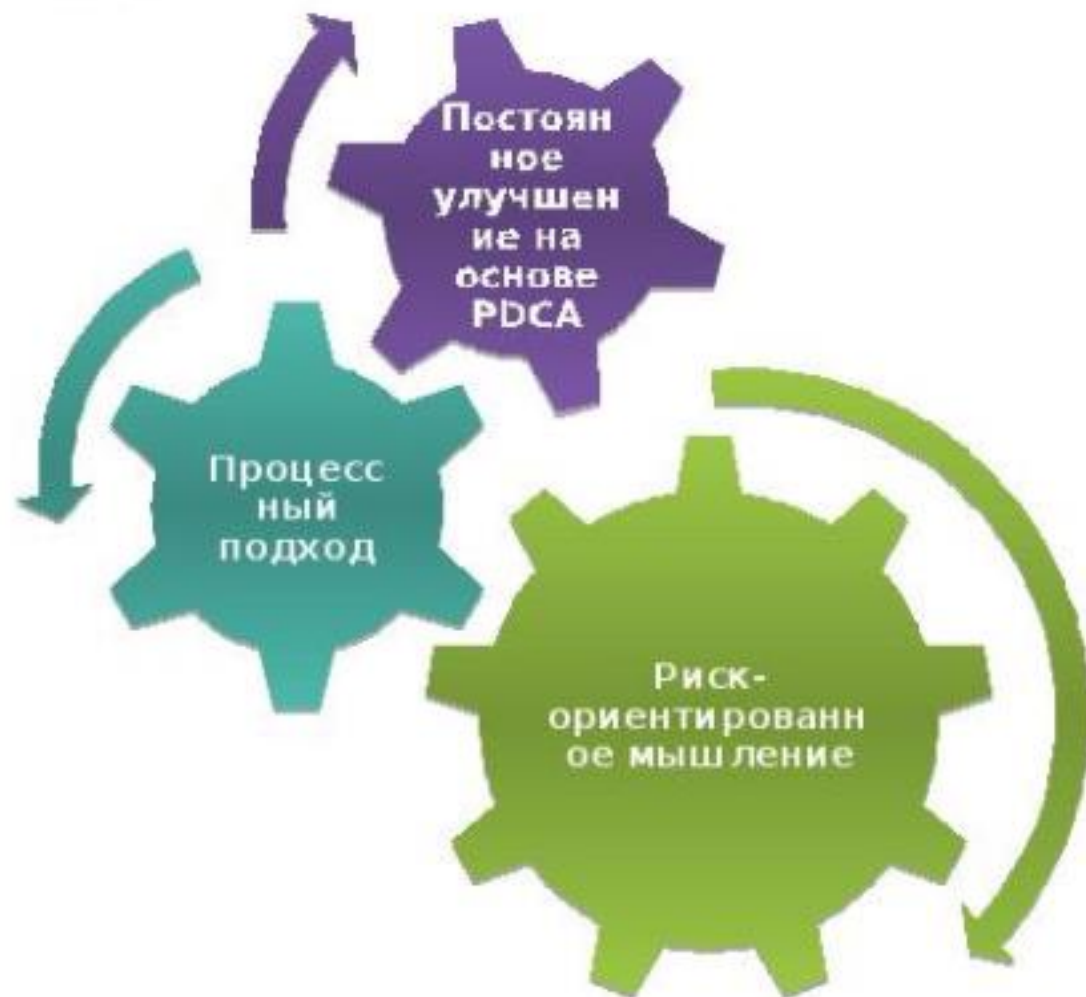


- Настоящее пятое издание отменяет и заменяет четвертое издание (ISO 9001:2008), которое было технически отредактировано посредством принятия новой последовательности разделов , новой редакции принципов менеджмента качества и новых концептуальных положений. Оно также отменяет и заменяет версию ISO 9001:2008/Cor.1:2009 с технической поправкой.

ISO 9001:2015

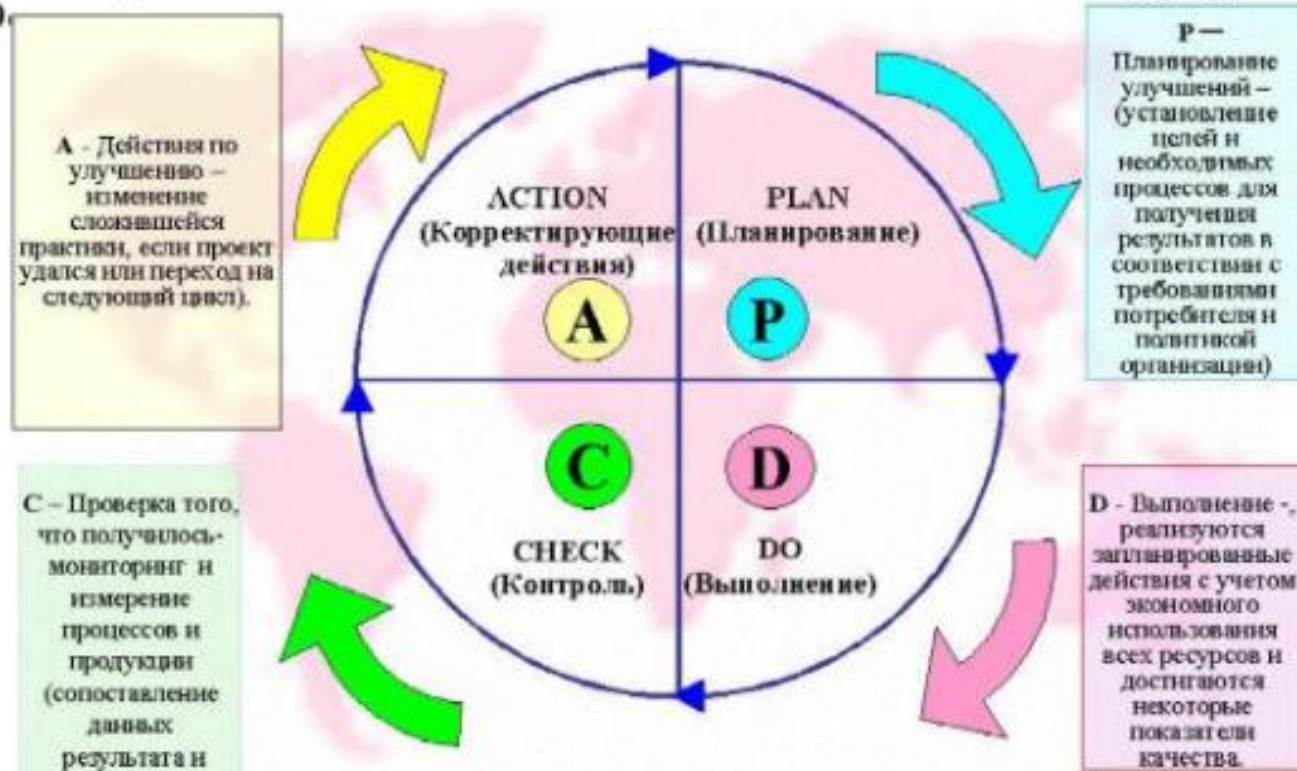
ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015). Сущность требований и их реализация в СМК

Идеология стандарта



ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015). Сущность требований и их реализация в СМК

PDCA (Цикл Деминга-Шухарта). Деятельность планируется (Plan); выполняется то, что запланировано (Do); сравниваются планируемые и фактические показатели и определяются результаты деятельности (Control); вносятся доработки в план и/или р



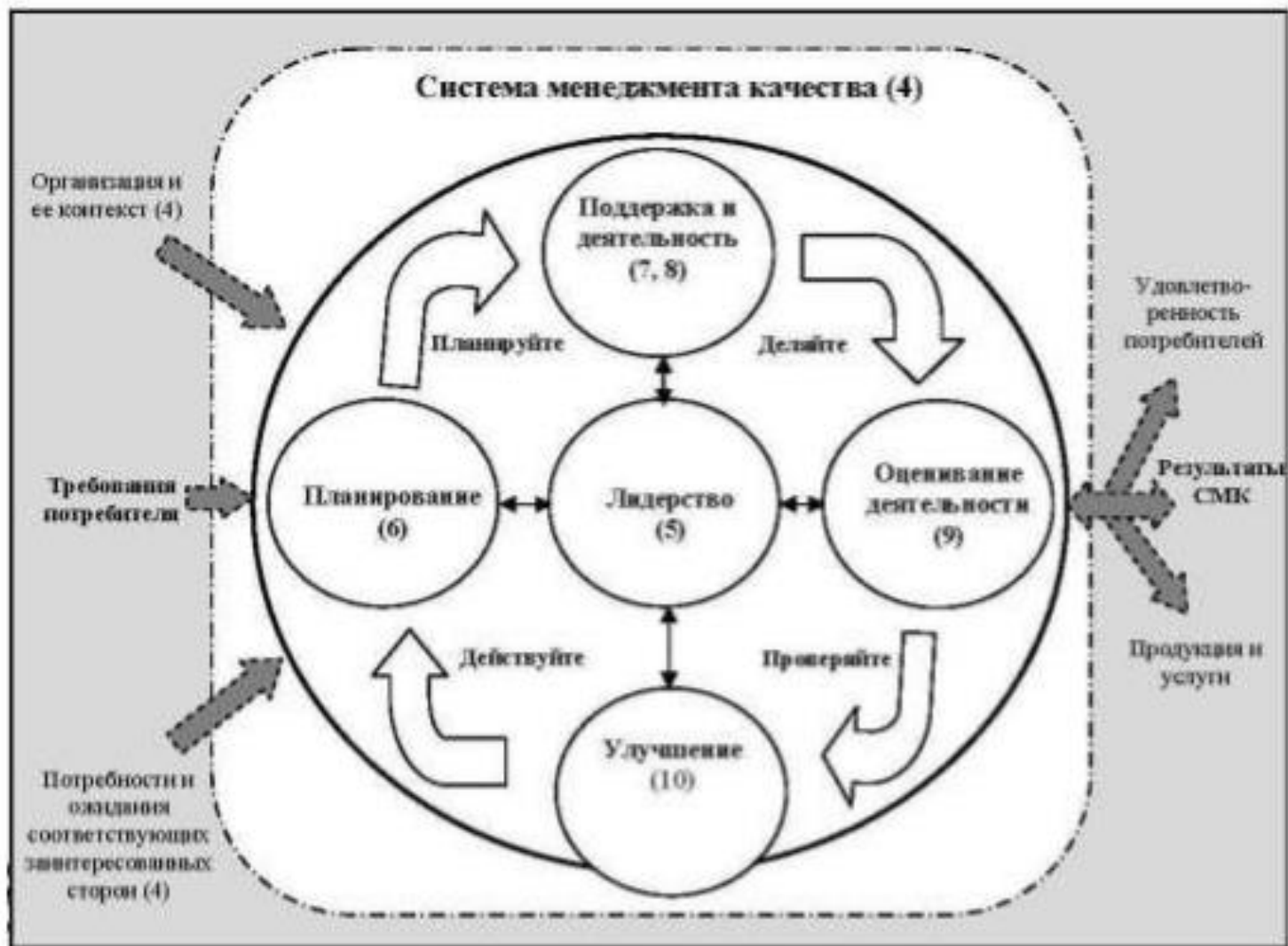


Рис. 2 Представление структуры настоящего международного стандарта в цикле PDCA

- Данный стандарт основан на ряде принципов по менеджменту качества таких – как ориентация на клиента, мотивация и вовлеченность высшего руководства, процессный подход и постоянное усовершенствование. Применение ИСО 9001:2015 гарантирует, что клиенты получают высококачественные товары и услуги, которые в свою очередь способствуют получению прибыли компаниями.

ИСО 9001:2015

ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015). Сущность требований и их реализация в СМК

ISO 9000:2015 (ГОСТ Р ИСО 9000-2015) включает **основополагающие понятия и принципы менеджмента качества**, а также определяет термины, связанные с системами менеджмента качества (далее СМК). Данный стандарт рассматривает **семь принципов** менеджмента, на которых основаны **разработка, внедрение, функционирование и улучшение**



- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- вовлечение людей;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений на основе свидетельств;
- менеджмент взаимоотношений.

Принципы менеджмента качества

- Концепция риск-ориентированного мышления неявным образом присутствовала и в предыдущей редакции данного международного стандарта, например в требованиях, касающихся планирования, анализа и улучшения. Настоящий международный стандарт устанавливает требования, чтобы организация понимала свой контекст и установила (определила) риски в качестве основы для планирования . Это отражает применение риск-ориентированного мышления к планированию и внедрению процессов системы менеджмента качества и будет помогать в определении объема документированной информации.

Риск-ориентированное мышление

- Несмотря на то, что в разделе 6.1 стандарта установлено, что организация должна планировать действия по реагированию на риски, не существует требования о наличии официального метода менеджмента рисков или документированного процесса менеджмента рисков.
- Организация сама может решить, разрабатывать ли ей более обширный подход к менеджменту рисков, чем это требуется в настоящем международном стандарте, например, на основе применения других руководств или стандартов.

Риск-ориентированное мышление

НОВОЕ - Принятие решений с учетом рисков

Проанализируйте и определите приоритетность рисков в вашей организации:

✓Какие приемлемы?

✓Какие не приемлемы?

Планируйте действия по отношению к рискам:

✓Каким образом избежать или устранить риск?

✓Каким образом снизить риск?

Реализовывайте план действий по отношению к рискам.

Проверяйте результативность предпринятых действий.

Используйте полученный опыт для постоянного улучшения.



Принятие решений с учетом рисков

Использование подхода к принятию решений с учетом рисков в процессах организации:

✓ определите риски и возможности вашей организации – они зависят от ее организационной среды.

✓ ISO 9001:2015 **не требует** проведения полной, официальной оценки рисков или ведения реестра рисков.

Принятие решений с учетом рисков

ISO 9001:2015 **не требует** проведения полной, официальной оценки рисков или ведения реестра рисков.

ISO 31000 «Менеджмент рисков – Принципы и руководства» является полезным документом, но не является обязательным.

Принятие решений с учетом рисков

ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015). Сущность требований и их реализация в СМК

В СМК и в ее процессы должны быть встроены элементы **риско-менеджмента** для повышения эффективности и результативности деятельности организации, для улучшения качества продукции и услуг, для постоянного роста уровня удовлетворенности заинтересованных сторон.



Риск – аспект, оказывающий воздействие на цели в области качества организации

Риск – это влияние неопределенности на достижение определенного результата.

РИСК = (ВЕРОЯТНОСТЬ) * (ТЯЖЕСТЬ СОБЫТИЯ)



РИСК

```
graph TD; A[РИСК] --> B[Допустимый]; A --> C[Недопустимый];
```

Допустимый

(то, что можно позволить, разрешить, что кардинально не повлияет на качество продукции, услуг; приемлемый для потребителя)

Недопустимый

(повлияет на качество; превышающий уровень допустимого)

Типы рисков

Внутренние


Риски ограниченные рамками организационной системы



Мы можем на них повлиять и должны ими управлять!

Внешние

Риски, влияние которых выходит за рамки организации



Мы должны о них знать и учитывать при проведении SWOT-анализа и разработки стратегии!

MyShared



ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ БИЗНЕС ПАРТНЕРОВ РИСК-АКАДЕМИИ

Шаблоны слайдов на тему управления рисками для
свободного распространения и использования в
обучающих курсах

Версия 2.0

I. ВСТУПЛЕНИЕ

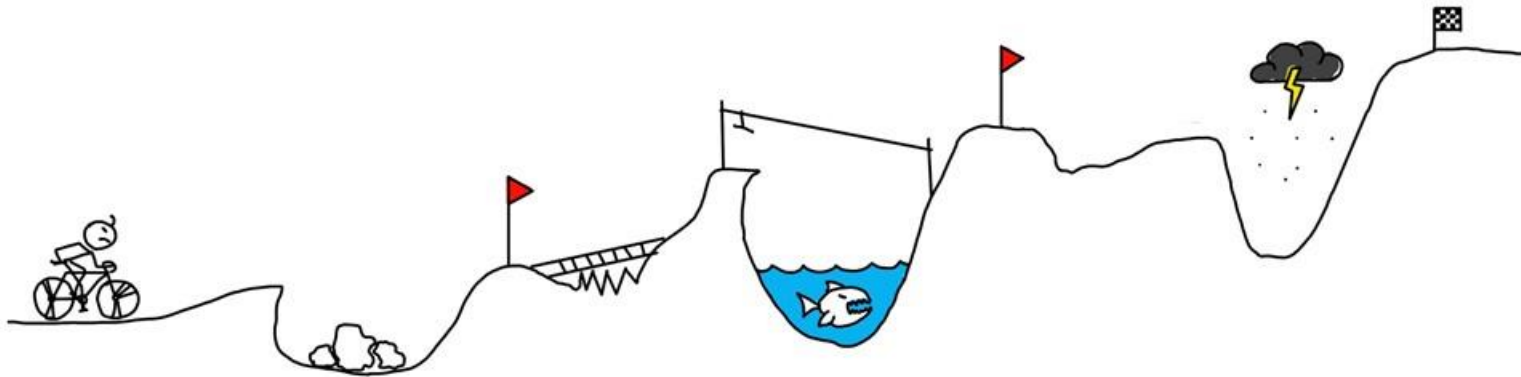
- Почему важно управлять рисками
- Цель управления рисками
- Определение риска



Почему управлять рисками важно?



Как мы представляем будущее



Как оно выглядит на самом деле... непредсказуемое

Цель управления рисками – снижение рисков?

Основная цель риск менеджмента - сделать управление компанией более эффективным, с учетом рисков. Какие-то риски возможно понадобится снизить, другие принять, а некоторые, наоборот, увеличить.

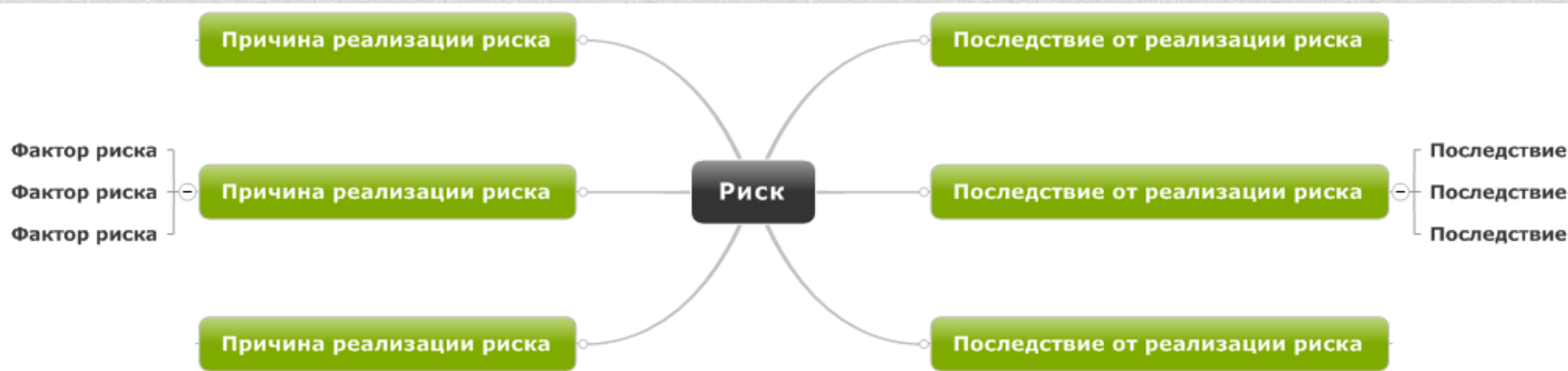
- При принятии решений: Сделать принятие управленческих и инвестиционных решений осознанным, с учетом рисков
- В текущей операционной деятельности: Поставить риски под контроль
- В отношении требований «регуляторов»: Отвечать установленным нормам

Что такое риск?



Риск – это внешнее или внутреннее **неопределенное событие**, влияющее на достижение **целей компании***. Каждый риск имеет **причины и последствия** и оценивается через **ущерб и вероятность**.

Для наглядности риск можно описать с помощью диаграммы «галстук-бабочка»:



* Определение дано для целей данного обучающего курса. Реальное определение представлено в ISO31000:2009

II. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

- Выявление рисков
- Оценка рисков
- Минимизация рисков
- Мониторинг рисков
- Культура управления рисками

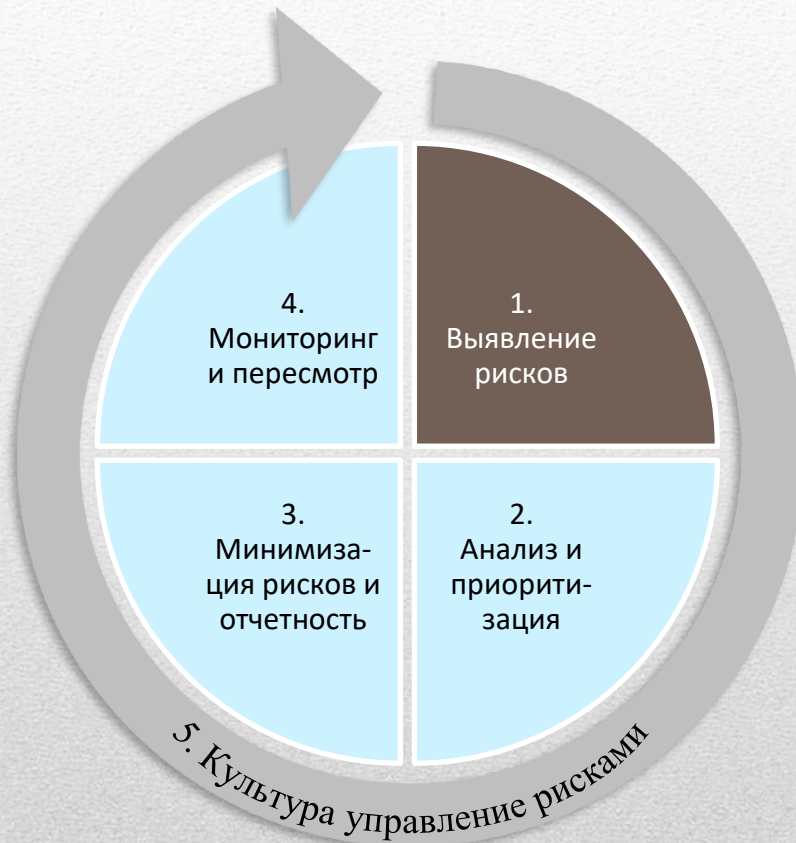


Управлять рисками необходимо системно

Управление рисками – это системный подход к выявлению, анализу, минимизации и мониторингу рисков

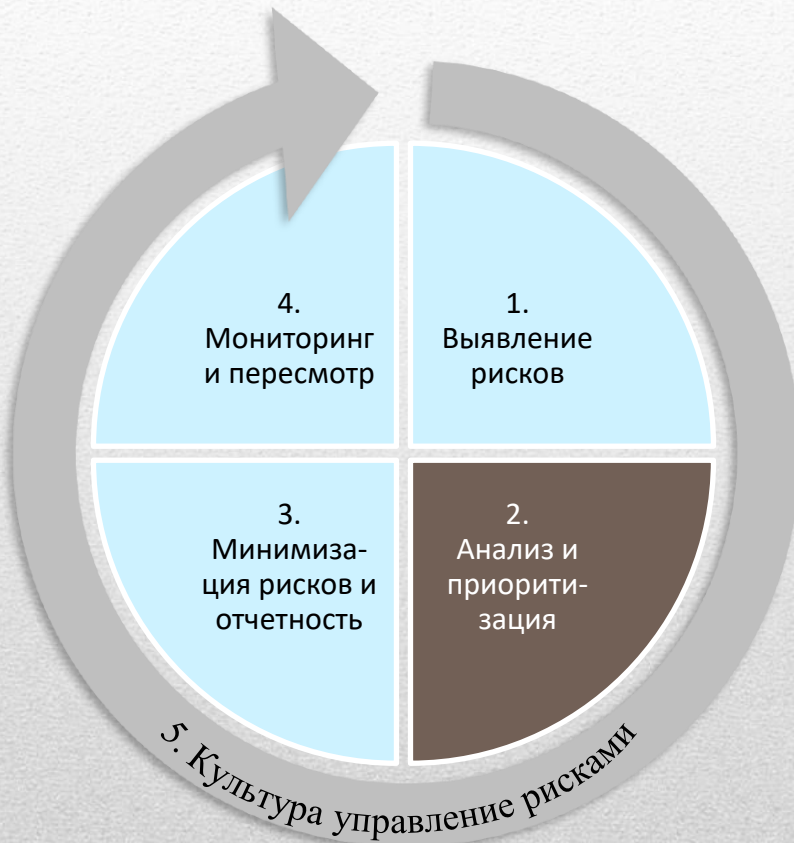


ШАГ 1. Как видеть риски, которые угрожают бизнесу?



- **Выявление рисков** – определение факторов и событий, которые могут негативно повлиять на цели, поставленные компанией
- Риски, которые не будут выявлены на этом этапе, не смогут быть минимизированы впоследствии
- Выявлять риски лучше в рамках процесса планирования и бюджетирования

Шаг 2. Как анализировать и приоритизировать риски?



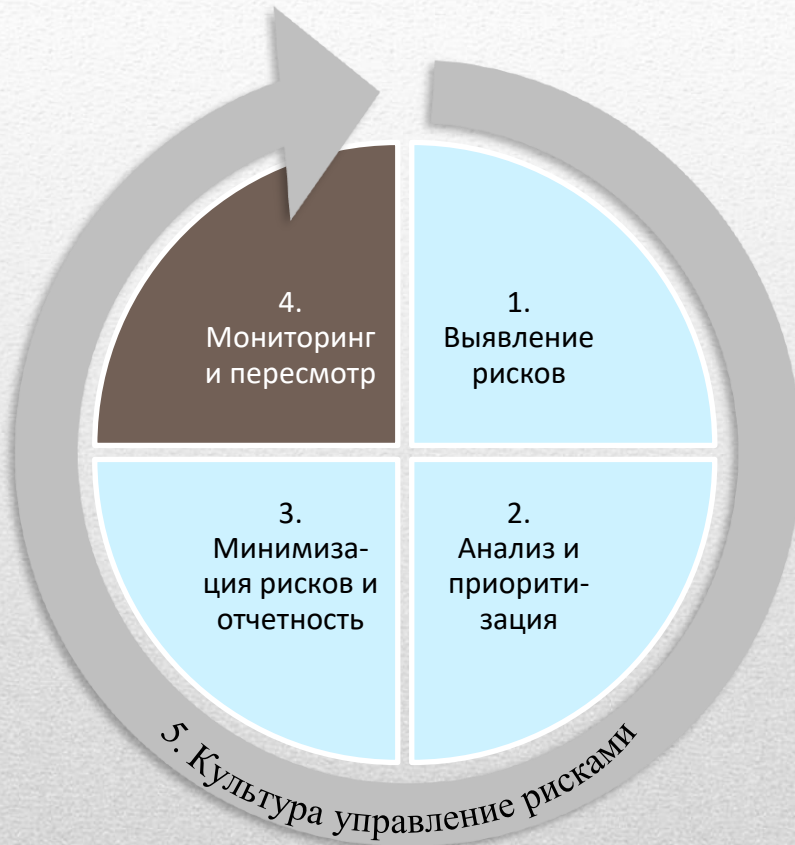
- **Приоритизация рисков** – анализ рисков с целью определения наиболее критичных с точки зрения вероятности и ущерба и соответственно наиболее приоритетных
- Приоритизация рисков позволяет выделить узкий спектр потенциальных рисков на которых руководству необходимо фокусироваться

Шаг 3. Как управлять опасными рисками?



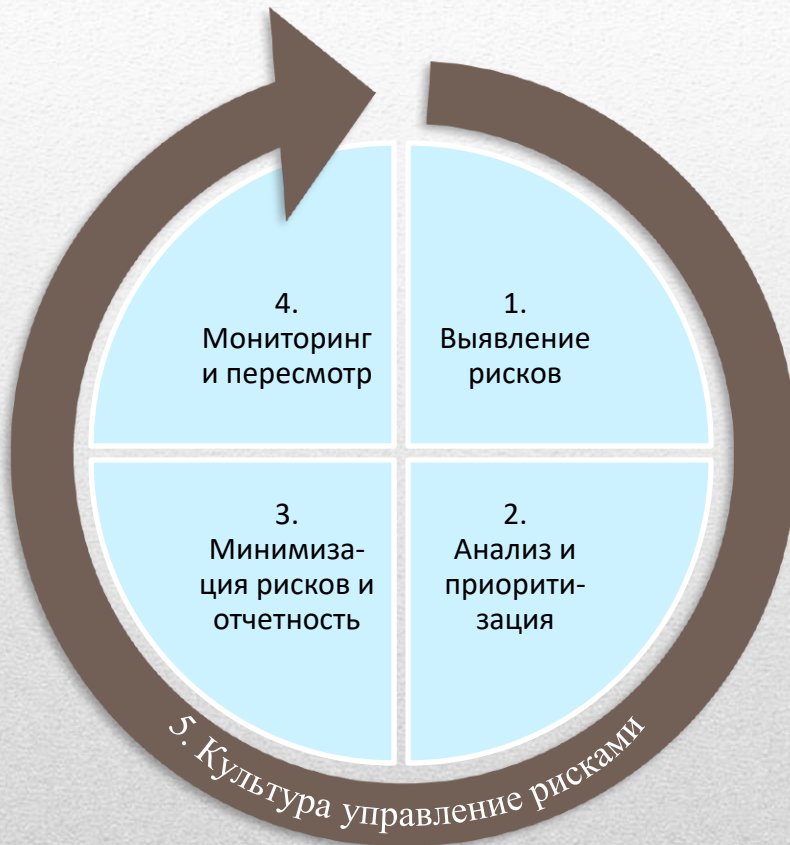
- **Реагирование на риски** – разработка и внедрение мероприятий или изменений, которые могут исключить, либо снизить уровень риска
- Для мероприятиях, разработанных на этом этапе необходимо определить предварительные сроки внедрения и согласовать ответственных
- Иногда для реагирования на риск могут понадобиться дополнительные ресурсы, которые необходимо выделить

Шаг 4. Мониторинг рисков и эффективности управления ими



- **Мониторинг рисков** – периодический пересмотр рисков проекта с целью корректировки их оценок, выявления новых рисков и мониторинга статуса мероприятий по снижению рисков
- Риски компании не статичны, именно поэтому мониторинг выявленных рисков проекта является важным элементом управления рисками

Шаг 5. Как сделать управление рисками частью ДНК компании?



- **Культура управления рисками** – создание в организации такой среды, которая бы способствовала выявлению, оценке и снижению рисков, а также открытой коммуникации о рисках
- Каким бы хорошим или простым процесс управления рисками ни был, если сотрудники и руководители его отвергают, компания не сможет управлять рисками

III. ОЦЕНКА РИСКОВ

- Экспертный анализ рисков
- Методика «галстук-бабочка»



Для каждого риска определяется категория ущерба...

Высокий

Реализация риска может привести к существенному снижению стоимости компании, существенным незапланированным дополнительным расходам или репутационному ущербу для компании

Средний

Реализация риска может привести к среднему снижению стоимости компании, незначительному репутационному ущербу, однако не потребовать дополнительных расходов со стороны компании

Низкий

Реализация рисков в данной категории может привести к незначительному снижению стоимости компании

... и вероятность наступления такого ущерба

Высокий

Риск уже неоднократно реализовывался в прошлом, есть высокая степень неопределенности относительно вероятности реализации риска или внутренние или внешние предпосылки, указывающие на то, что риск, скорее всего, реализуется в течение следующего года

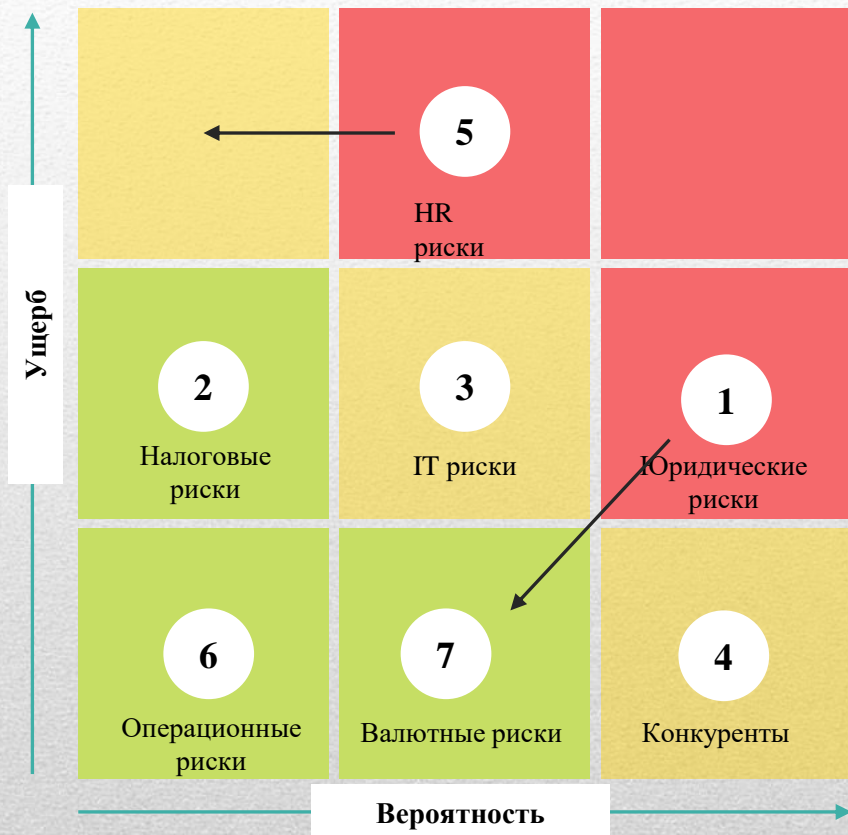
Средний

Риск, вероятно, реализуется в течение года

Низкий

Низкая вероятность, что риск реализуется в течение года

На основании критериев оценки формируется карта рисков



Карта рисков позволяет:

- Представить общую картину руководству компании
- Правильно расставить приоритеты для распределения ресурсов для управления рисками
- Раскрыть информацию о рисках внешних для заинтересованных сторон
- Распределить ответственность за риски среди руководителей

2В. Анализ с помощью методики Галстук-Бабочка



- Декомпозиция риска на причины и последствия позволяет адекватно оценить вероятность и уровень ущерба от реализации риска
- Такой подход позволяет обнаружить взаимосвязанности между рисками
- Важно понимать, что такой подход требует определенного времени для выполнения

IV. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ РИСКОВ

- Реестр рисков для документирования и мониторинга рисков



Как правильно задокументировать информацию о рисках?

Шаг 1: Идентификация

рисков						
Описание риска	Последствия от реализации риска	Ущерб от риска	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятия по снижению риска	Владельцы и сроки

Как правильно задокументировать информацию об оценке рисков?

Оценка рисков						
Описание риска	Последствия от реализации риска	Ущерб от риска	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятия по снижению риска	Ответственность и сроки

Как правильно задокументировать информацию об управлении рисками?

Описание риска	Последствия от реализации риска	Ущерб от риска	Вероятность риска	Оценка риска	Минимизация рисков	
					Мероприятия по снижению риска	Ответственность и сроки

V. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

- Барьеры в управлении рисками
- Практические шаги для развития культуры управления рисками

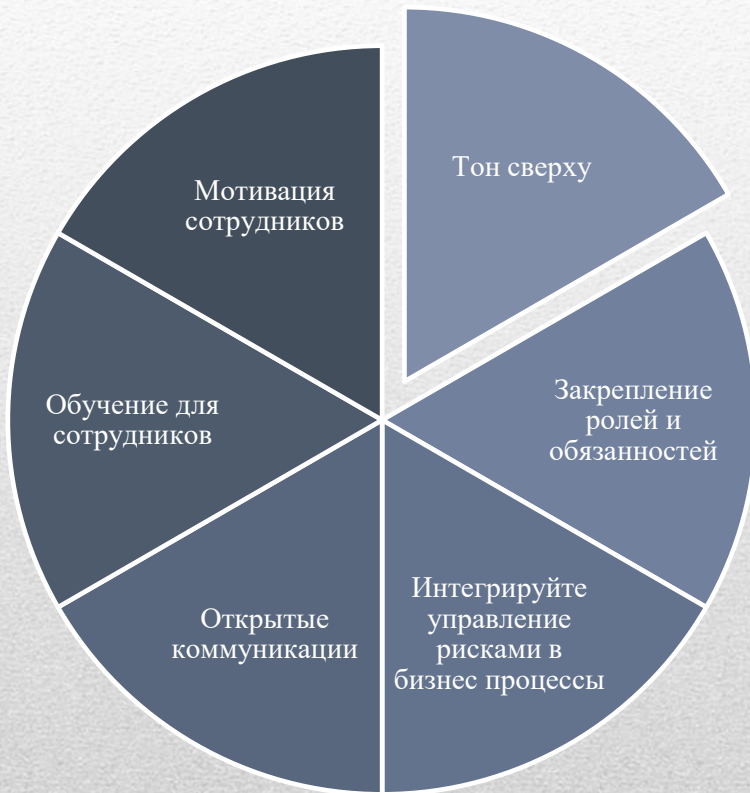


Психологические барьеры сотрудников

- Отсутствие поддержки на уровне руководства
- Страх сотрудников открыто обсуждать информацию о рисках
- Нежелание брать ответственность за конкретные риски на себя
- Восприятие управления рисками сотрудниками как отвлекающего процесса
- Ошибочное ощущение безопасности потому, что риски раньше не реализовывались
- Восприятие управления рискам как слишком сложного процесса



Как преодолеть ловушки и развить культуру управления рисками внутри компании



**Управление рисками –
10% процесс, 90%
культура**

- Укрепление культуры управления рисками среди сотрудников является самым важным этапом внедрения системы управления рисками в организации
- Существует несколько инструментов для укрепления культуры управления рисками

Как преодолеть ловушки и развить культуру управления рисками внутри компании (продолжение)

1. Спрашивайте информацию о рисках с ваших сотрудников
2. Определите ответственных в компании за основные виды рисков
3. Включите компетенции по управлению рисками в индивидуальные планы развития ваших сотрудников
4. Свяжите процессы управления рисками и процесс бюджетирования
5. Поощряйте сотрудников, которые открыто коммуницируют риски до их наступления
6. Распространяйте информацию о ключевых рисках между сотрудниками



VI. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Рекомендуемая литература



Дополнительное чтение

- Бесплатные ресурсы по управлению рисками для малого и среднего бизнеса www.risk-academy.ru
- Международный стандарт в области управления рисками ISO 31000:2009 / ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство
- Nassim N. Taleb *The Black Swan The Impact of the Highly Improbable*
- Nassim N. Taleb *Foiled by Randomness The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*
- Alexei Sidorenko, Elena Demidenko *Becoming a valuable risk manager - risk management guide*
- Peter L. Bernstein *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*

ISO31000 на русском языке

<http://goo.gl/Ft8Rz>