

ЗАТВЕРДЖЕНО
Розпорядження голови
районної у місті ради
від 31 серпня 2018 року № 240-р

Процедура
«Управління ризиками в сфері якості»
ПР 002-04-2018

1. Вступ

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

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

1.5. Процедура є власністю виконавчого комітету та документом лише для внутрішнього використання. Передача задокументованої процедури стороннім особам має бути погоджена із головним уповноваженим з якості та інформаційної безпеки у виконкомі Саксаганської районної у місті ради.

2. Нормативні посилання

- ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів»;
- ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»;
- ДСТУ ISO 31000:2014 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки»;
- ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику».

3. Прийняті в тексті скорочення

Виконком - виконавчий комітет Саксаганської районної у місті ради;
СУЯ – система управління якістю;

Головний уповноважений – головний уповноважений з якості та інформаційної безпеки у виконкомі Саксаганської районної у місті ради.

4. Терміни та визначення

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

5. Загальні положення

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

Вимоги до СУЯ встановлені в ДСТУ ISO 9001, та полягають в застосуванні концепції ризикорієнтованого мислення, планування і виконання дій щодо ризиків та можливостей. Настанови щодо управління ризиком представлені в ДСТУ ISO 31000. Незважаючи на те, що ДСТУ ISO 9001 не вимагає необхідності застосовувати управління ризиком в повному обсязі, ДСТУ 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 СУЯ необхідно розглядати не тільки якість послуг, а й якість процесів у виконкомі, якість персоналу, якість планування, а також інші важливі аспекти СУЯ, які схильні до впливу чинників ризику і потребують постійного вдосконалення.

5.2. Управління ризиками включає:

- виявлення ризиків;
- проведення оцінки ризиків з точки зору їх впливу на діяльність виконкому 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.

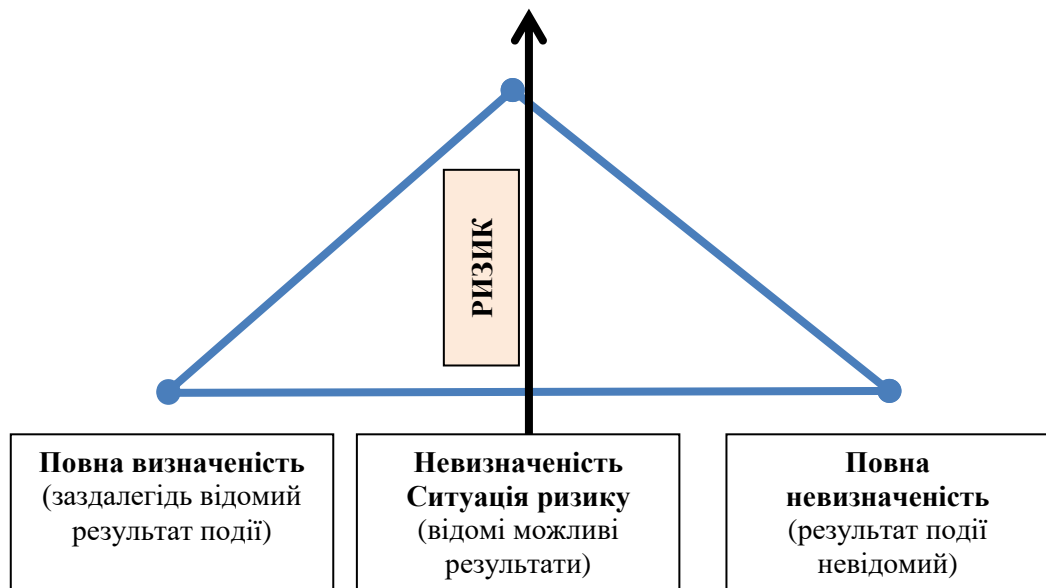
6. Управління ризиками

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 ризику ще не можуть бути визначені (мал. 1).



Мал. 1. Ризик та невизначеність

На реалізацію 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 та цілей виконкому 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 - означає, прогнозувати розвиток подій в майбутньому і вживати заходів для посилення їх позитивного ефекту та зменшення негативного в сьогоденні і майбутньому.

У ДСТУ ISO 9000 поряд з поняттям «ризик» використовується поняття «можливості». СУЯ потрібно визначати та оцінювати ризики і можливості, пов'язані з середовищем та цілями організації. Можливість - це комплекс обставин, які роблять будь-що можливим. Використання або невикористання можливості веде до різних рівнів ризику. Здатність виконкому враховувати можливості при плануванні результатів розглядається як одна з переваг застосування СУЯ.

Відхилення від встановленої мети, від запланованого результату може бути і негативним і позитивним. Враховуючи положення ДСТУ ISO 9000 про ризик, у практиці управління ризиками СУЯ організацій найчастіше розглядаються ризики, що ведуть до негативних результатів.

Для того щоб СУЯ 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 СУЯ, 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 сфері 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 СУЯ. Ризики існують у всіх системах, процесах і функціях. Мислення, засноване на оцінці ризиків, гарантує, що ці ризики виявляються, аналізуються та керуються в ході розробки і застосування СУЯ.

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

- орієнтація на споживачів: СУЯ націлена на виконання вимог споживачів та прагнення до перевищення їх очікувань;

- лідерство: лідери на всіх рівнях встановлюють єдність мети та напрямок діяльності виконкому і створюють умови, в яких працівники взаємодіють для досягнення цілей в сфері якості;

- взаємодія працівників: компетентні, наділені повноваженнями і взаємодіючі працівники на всіх рівнях виконкому підвищують його здатність

створювати цінність;

- поліпшення: постійне прагнення до поліпшення;
- прийняття рішень, заснованих на фактах: рішення, засновані на аналізі та оцінці даних, з більшою ймовірністю створюють бажані результати;
- управління взаєминами: для досягнення стійкого успіху, організації управляють своїми взаєминами із зацікавленими сторонами;
- процесний підхід: 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 СУЯ, виконкому слід:

- визначити цілі СУЯ та процеси, необхідні для її 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 результати процесів і загальні результати СУЯ.

Застосування принципу процесного підходу вимагає розглядати діяльність виконкому як 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 СУЯ мають однаковий рівень ризику.

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.

7. Впровадження управління ризиком у систему управління якістю

Концепція управління ризиком, система понятійного апарату управління ризиками, рекомендації щодо його реалізації, опис методів аналізу ризиків містяться в стандартах ДСТУ 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.

ДСТУ 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 є невід'ємною частиною менеджменту, культури та практики організації, а також відповідає її процесам.

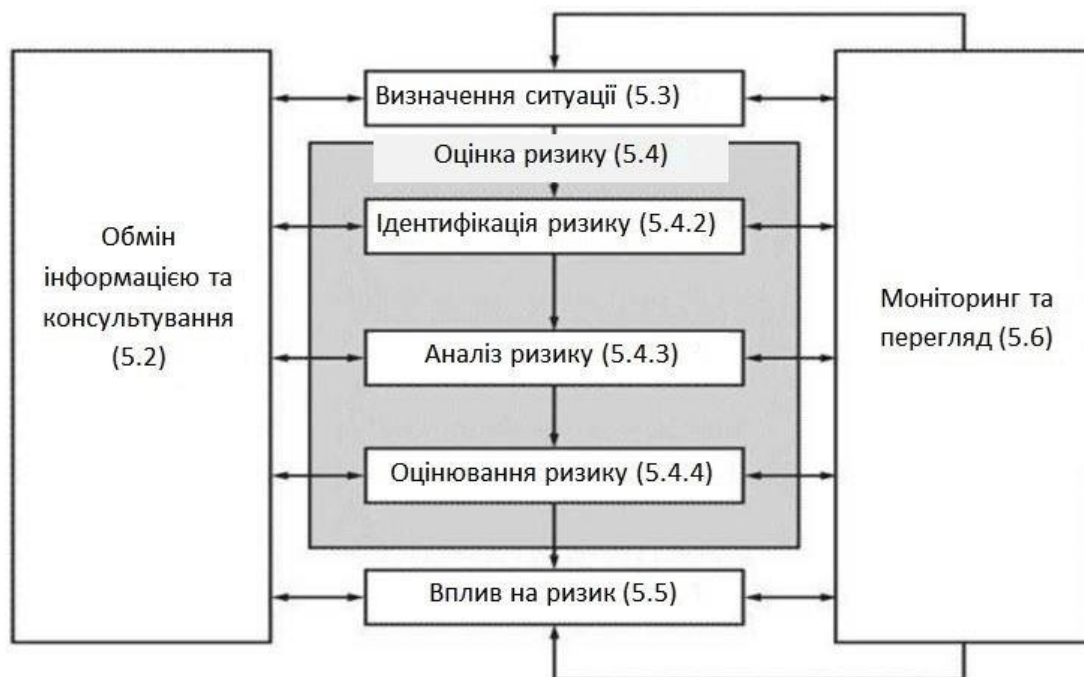
Впровадження елементів управління ризиками в СУЯ передбачає використання термінології управління ризиками і складових процесу ризик-менеджменту в тій мірі і в тому обсязі, які будуть адекватні контексту виконкому.

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

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

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

Процес управління ризиком - діяльність по визначенню ризиків процесів і СУЯ та впливу на них з метою 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 уявляють собі 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 виконанню, навколишнього середовища, в якому ці цілі досягаються, зацікавлених сторін і критеріїв ризику, та 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, визначення рівня ризику (включає встановлення причинно-наслідкових зв'язків небезпечної події з його 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»):

- уникнути ризику за допомогою рішення, яке не починає або не продовжує 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 з іншою стороною чи сторонами (страхування тощо);

- 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 (встановлена процедура, планування, контроль);

- зовнішня середовище (атмосферні умови, законодавство, політичні та економічні умови) та інші.

Моніторинг та перегляд здійснюються з метою гарантії того, що засоби управління ризиками є ефективними і результативними, для поліпшення оцінки ризику; аналізу і вилучення інформації 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 вимагати перегляду способів впливу на ризик і пріоритетів, ідентифікації нових ризиків.

Діяльність по управлінню ризиками починається і закінчується з обміну інформацією та консультуванням 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 тощо).

У завдання робочої групи входить визначення ситуації, або контексту. Визначити контекст - означає вивчити реальну ситуацію, в якій функціонує установа, наявні тенденції, можливості і небезпеки. Для визначення контексту робочою групою може бути використана інформація щодо цілей установи в сфері якості, стратегій розвитку установи та тенденції в розвитку галузі, процесів СУЯ, результатів моніторингу задоволеності споживачів та виконання державних завдань за попередні періоди; інформація щодо порушень, виявлених в ході перевірок, приписах, виданих контрольно-наглядовим органами. Джерела інформації можуть бути задокументованими і недокументованими, офіційними і неофіційними. При встановленні контексту необхідно розуміти цілі в рамках СУЯ, а також визначати зовнішні і внутрішні параметри, які будуть прийняті до уваги при управлінні ризиками.

Далі проводиться оцінка ризиків, яка передбачає ідентифікацію ризиків, аналіз ризиків і оцінювання ризиків.

Для ідентифікації ризиків складається вичерпний список ризиків, заснований на тих ризикових випадках, які можуть створити основу для зниження ефективності функціонування СУЯ 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 та нової інформації, моделювання діяльності, Евристичні методи, статистичні і ймовірнісні 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 визначенням рішення про вибір їх оптимального набору і застосуванні обраних методів.

На завершальному етапі управління ризиками проводиться моніторинг і аналіз СУЯ на основі ефективності обраних методів впливу на ризик. Результатом даного етапу мають стати нові дані про ризик, що дозволяють, при

необхідності, коригувати раніше поставлені цілі. Для ефективного управління ризиками необхідно проводити моніторинг і перегляд ризиків, щоб, зробивши будь-які дії в відношенні того чи іншого ризику, установа могла відстежити, чи досягнуто очікуваний ефект, чи необхідно внести зміни в існуючу оцінку ризику. Моніторинг і перегляд ризиків поряд з обміном інформацією та консультуванням супроводжують всі етапи управління ризиками і можуть здійснюватися відповідальною особою, чи робочої групою.

Ідентифікація, аналіз та оцінювання ризику дозволяють застосувати різні методи оцінки ризиків. Характеристика методів оцінки ризику викладена 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. 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 заздалегідь підготовленого переліка, що заохочують всебічний аналіз ситуації і більш повну ідентифікацію небезпек та ризику. Частково структуроване інтерв'ю аналогічне структурованому, однак воно забезпечує більшу свободу при обговоренні досліджуваної проблеми. Структуровані і частково структуровані інтерв'ю корисні в ситуаціях, коли важко зібрати людей для обговорення або коли вільне обговорення в групі неможливе.

Контрольні листи - переліки небезпек, які зазвичай розробляють на основі отриманого раніше досвіду, результатів попередньої оцінки ризику. Контрольний лист може бути використаний для ідентифікації небезпек та ризику або оцінки ефективності засобів управління. Контрольні листи можуть бути використані на всіх стадіях життєвого циклу послуги. Контрольні листи можуть бути використані як частина інших методів оцінки ризику, проте вони найбільш корисні для перевірки повноти розгляду досліджуваної проблеми після застосування більш творчих методів при ідентифікації нових проблем. Контрольні листи можуть бути розроблені з урахуванням, порушень обов'язкових вимог законодавства за результатами 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.

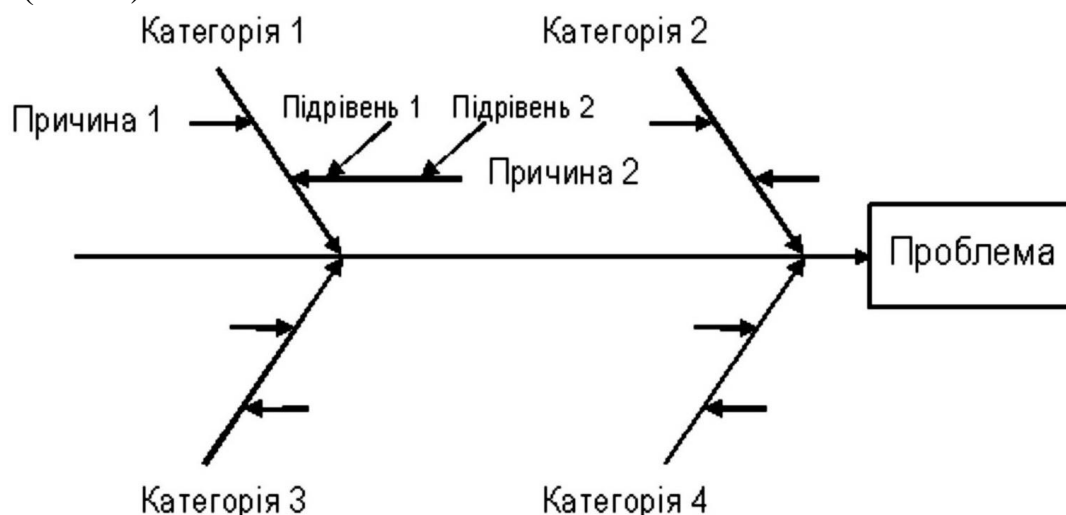
Ризики підсумовують, робоча група розглядає наявні засоби контролю,

підтверджує та реєструє опис ризику, його причини, наслідки та очікувану вартість контролю, розглядає адекватність і ефективність засобів контролю.

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

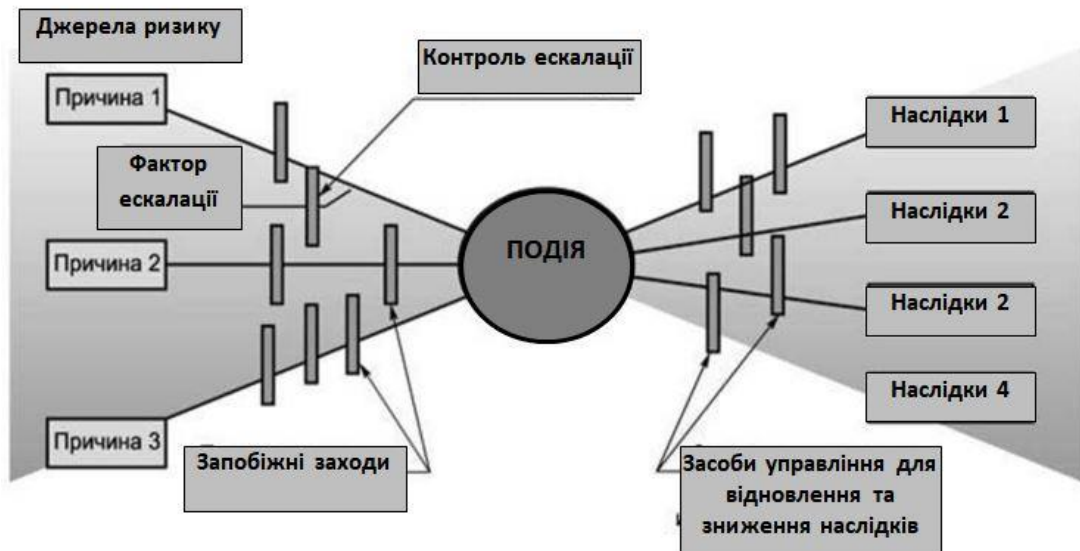
У процесі аналізу сценаріїв важко прогнозувати ймовірність таких змін в майбутньому, проте можна аналізувати наслідки, допомогти організації використовувати переваги і забезпечити стійкість до прогнозованих змін.

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 уявлення 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 узгодженої думки щодо найбільш ймовірних причин, які можуть бути далі перевірені дослідним шляхом або на основі наявних даних. Результати зазвичай представляють у вигляді діаграми Ісікава, або «риб'ячого скелета» (мал. 4).



Мал. 4. Діаграма Ісікава, 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 дозволяє розробляти доподійні (впливають на чинники ризику) і післяподійні (пом'якшувальні наслідки) заходи впливу на ризик.



Мал. 5. Аналіз «крavatка-метелик»

Матриця наслідків та ймовірностей - засіб об'єднання якісних або змішаних оцінок наслідків та ймовірностей, який 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 та ймовірностей застосовують для ранжирування ризиків в якості засобу оцінки для визначення того, який ризик вимагає подальшого розгляду, для визначення прийнятності або неприйнятності ризику та планування впливу на ризики.

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

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

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

У зв'язку з тим, що джерела і причини ризику розташовуються в сьогоденні, а сам ризик і його наслідки - 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);
- післяподійні методи управління ризиками - дії, здійснювані після настання збитку і направлені на ліквідацію наслідків несприятливої події та її

Крок 1. Визначення ситуації

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

- політика і цілі установи в сфері якості;
- стратегія розвитку установи;
- мета підрозділів в сфері якості;
- поточне та перспективне планування;
- карти процесів;
- аналіз СУЯ з боку керівництва;
- звіти керівників підрозділів;
- результати внутрішнього і зовнішнього контролю;
- приписи контрольно-наглядових органів;
- дані внутрішніх аудитів;
- дані моніторингу задоволеності одержувачів послуг;
- скарги одержувачів 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 засоби впливу на ризики.

Крок 2. Ідентифікація ризиків

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

Ризики визначаються шляхом застосування настанов даної процедури.

У відношенні однієї мети може бути встановлено більш одного ризику. Один ризик може впливати на досягнення більш однієї мети.

Крок 3. Аналіз ризиків

На даному етапі необхідно встановити причини та наслідки ризиків (мал. 6).



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

Аналізуючи ризики, необхідно розрізняти власні ризики та 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.

Таблиця 2

Параметри оцінювання ризику

Ймовірність виникнення	Висока	Ризикова подія дуже ймовірна
	Середня	Ризикова подія, ймовірно, відбудеться
	Низька	Ризикова подія навряд чи станеться
Вплив ризику (оцінюється по значущості наслідків)	Вельми 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 та 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
Вельми значний	В	В	С
Значний	В	С	С
Незначний	С	С	Н

Крок 5. Планування впливу на ризики

Після того як ризики були проаналізовані та 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).

Вплив на ризик

РІВЕНЬ РИЗИКУ		
В - ВИСОКИЙ	З - СЕРЕДНІЙ	Н - НИЗЬКИЙ
Вимагає негайних дій; потребує моніторингу	Вимагає дій; потребує моніторингу	Чи 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, за 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 післяподійний 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 відповідальність 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)	Співробітники структурних підрозділів
Складання реєстру ризиків (включаючи оцінку ризику)	З	У	Вд та Вк	Вк
Виконання заходів по реагуванню на ризиками	-	Вд	Вд та Вк	Вк
Контроль виконання заходів по реагуванню на ризиками	-	Вд	Вк	-

Ефективність роботи з реєстром ризиків залежить від якості аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища виконкомом. При цьому зайва

деталізація, як і занадто поверхневий аналіз, можуть знизити ефективність роботи з реєстром ризиків та 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 та надання керівництву розгорнутої інформації про них.

Крок 6. Вплив на ризики

Після того як визначені ризики та 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 СУЯ визначені, дії за ризиками розроблені і виконуються відповідно до того, яким чином вони були розроблені. Дані свідоцтва можуть бути внесені в форму, яка використовується в СУЯ.

9. Документована інформація по управлінню ризиками в 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, оцінку ризиків, про те, що заходи по «пом'якшенню» ризику плануються і виконуються.

Таблиця 6

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; змін в стратегію розвитку, картки процесів, картки ризиків; реєстр ризиків та ін.

Керуюча справами виконкому
районної у місті ради

О. Дуванова