

УДК 614.2.003(476)

**ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ РИСКОВ  
В ОРГАНЕ ПО СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА****Е.В. ВОРОНОВИЧ***(Борисовский центр стандартизации, метрологии и сертификации);***В.М. КАЛЮТА, Е.А. ЛЕШОВА***(Белорусский государственный институт повышения квалификации и переподготовки кадров  
по стандартизации, метрологии и управлению качеством, Минск);**канд. техн. наук, доц. А.В. ВАСЮКОВ**(Полоцкий государственный университет)*

*Представлены основные риски в деятельности органа по сертификации систем менеджмента. Рассмотрены вопросы внедрения процесса риск-менеджмента. Особое внимание уделено специфическим рискам, связанным с обеспечением требований к беспристрастности, восприятием заинтересованных сторон в проведении сертификации. Проанализированы проблемы оценки рисков и предложены возможные пути их решения.*

**Ключевые слова:** *риск, оценка риска, система менеджмента.*

Проблема оценки рисков в сфере деятельности органов по сертификации систем менеджмента особенно актуализировалась с введением в действие стандартов СТБ/IEC 17021-1-2016 «Оценка соответствия. Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента» и СТБ ISO 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования», а также в связи с возрастанием последствий неверных управленческих решений. Риски являются неотъемлемой частью деятельности организации и представляют собой любые события, которые могут произойти внутри организации или вне ее и повлиять на достижение поставленных целей.

В соответствии с СТБ ISO 31000-2015 «Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания»: «Риск (risk) – воздействие неопределенности на цели. Риск также часто выражается как сочетание последствий события и вероятности, связанной с его возникновением» [1].

**Основная часть.** Главная цель оценки риска – представление на основе объективных свидетельств информации, необходимой для принятия обоснованного решения относительно способов обработки риска. Обработка риска может включать:

- избегание риска посредством принятия решения не начинать или не продолжать деятельность, которая обуславливает возникновение риска;
- принятие или повышение риска с целью достижения благоприятных возможностей; устранение источника риска; изменение вероятности, изменение последствий;
- распределение риска другой стороной или сторонами;
- сохранение риска на основании обоснованного решения.

Приведем выдержки требований основополагающих стандартов к органам по сертификации и организациям.

**СТБ ISO/IEC 17021-1-2016 «Подход на основе рисков»:**

п. 8.4: «Органам по сертификации необходимо учитывать риски, связанные с проведением сертификации компетентным, последовательным и беспристрастным образом»;

п. 5.2.3: «Орган по сертификации должен иметь процесс для идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга и документирования рисков, относящихся к конфликту интересов, возникающему при проведении сертификации, включая любые конфликты, возникающие из его взаимоотношений входе осуществления деятельности» [2].

**СТБ ISO 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования**

п. 6.1.2 «Организация должна планировать:

а) действия по рассмотрению этих рисков и возможностей;

б) то, как:

1) интегрировать и внедрять эти действия в процессы системы менеджмента качества (см. п. 4.4);

2) оценивать результативность этих действий» [3].

В своей деятельности органы по сертификации сталкиваются с совокупностью различных видов риска, которые отличаются по месту и времени возникновения, взаимосвязаны между собой и оказывают влияние на деятельность органа по сертификации, при этом изменение одного вида риска может вызы-

вать изменение большинства остальных. Поэтому важно не только идентифицировать риски, но и систематизировать их, осуществлять их анализ, взаимозависимость между собой и степень влияния на достижение главной цели.

Для разработки процесса менеджмента риска орган по сертификации РУП «Борисовский центр стандартизации, метрологии и сертификации ЦСМС» (орган по сертификации) применил цикл «планируй (**Plan**) – делай (**Do**) – проверяй (**Check**) – действуй (**Act**)».

С целью реализации требований основополагающих стандартов орган по сертификации разработал Программу работ по внедрению процесса «риск менеджмента» применительно к деятельности по сертификации систем менеджмента. На первом этапе организовано и проведено обучение руководителей и специалистов на курсах повышения квалификации в Белорусском государственном институте повышения квалификации и переподготовки кадров по стандартизации, метрологии и управлению качеством, где прочитан не только лекционный курс, но и проведены тренинги по применению современных методов менеджмента риска. По завершении курса проведена итоговая аттестация слушателей.

Специалистами органа по сертификации разработан *Стандарт организации «Менеджмент риска при выполнении работ по сертификации»*, в соответствии с которым работы по идентификации и анализу риска включают:

- установление контекста менеджмента риска;
- оценка риска (включая идентификацию риска, анализ риска и оценивание риска);
- обработка риска;
- мониторинг и анализ риска;
- обмен информацией и консультации на всех этапах работ.

Деятельность по менеджменту риска органом по сертификации осуществляется в следующем порядке (табл. 1).

Таблица 1. – Алгоритм выявления и управления рисками в РУП «Борисовский ЦСМС»

Порядок действий	Алгоритм выявления и управления рисками
1	Назначение руководителя процесса менеджмента рисков. Определение приказом состава междисциплинарной команды
2	Сбор информации для проведения анализа рисков
3	Идентификация рисков (составление перечня рисков, определение причин и последствий)
4	Выставление баллов по критерию значимости последствий
5	Выставление баллов по критерию вероятности возникновения
6	Определение комплексной оценки рисков для каждого фактора рисков
7	Составление ранжированного перечня факторов рисков по убыванию
8	Разработка мероприятий по предотвращению и снижению вероятности рисков событий, а также тяжести от их последствий, в том числе разработка плана реагирования на случай непредвиденных обстоятельств
9	Составление реестра рисков по результатам работы междисциплинарной команды его подписание и утверждение
10	Ознакомление сотрудников, формирование информационной базы по менеджменту рисков
11	Анализ остаточных рисков (после выполнения действий по уменьшению рисков, проводится повторная оценка приемлемости рисков)
12	Интеграция управления рисками в процессы системы менеджмента качества (СМК)
13	Проведение внутренних аудитов СМК с учетом идентифицированных рисков
14	Интеграция управления рисками в управление несоответствиями
15	Интеграция управления рисками в анализ СМК со стороны руководства. Мониторинг и рассмотрение на совещаниях высшего руководства информации по менеджменту рисков
16	Корректировка и пересмотр реестра рисков и оценка результативности мероприятий по их снижению

Для идентификации рисков в органе по сертификации применены такие методы, как SWOT-анализ, мозговой штурм, метод Дельфи. В результате работ идентифицированы основные риски, представленные в таблице 2. Для ранжирования рисков применена оценочная шкала (таблица 3).

Таблица 2. – Идентификация основных рисков методами Дельфи, SWOT-анализа, мозгового штурма

Основные риски	Основные риски
1. Недостижение целей аудита	12. Несоблюдение области аккредитации
2. Неэффективная выборочная проверка в процессе аудита	13. Отсутствие заявок
3. Нарушение принципа беспристрастности при проведении работ органом по сертификации	14. Ошибки при заключении договоров
4. Несоблюдение процедур подтверждения соответствия	15. Отсутствие денежных ресурсов (финансовый риск)
5. Увольнение сотрудников	16. Недостаточная компетентность персонала органа по сертификации систем менеджмента, привлекаемого персонала и технических экспертов
6. Заболевание члена команды	17. Недостаточная компетентность руководителя команды по аудиту и членов команды по аудиту
7. Нарушение конфиденциальности	18. Выбранные критерии не могут обеспечить достижения целей программы аудитов
8. Необеспечение безопасности членам команды	19. Несоблюдение времени проведения аудита
9. Возникновение существенных негативных изменений в публичном мнении об организации	20. Недостаточная компетентность членов Управляющего совета органа по сертификации
10. Неправильное публичное восприятие результатов сертификации	21. Несоблюдение периодичности инспекционного контроля
11. Потеря данных	22. Изменение требований нормативных правовых актов и технических нормативных правовых актов

Таблица 3. – Оценочная шкала значимости ущерба

Ранг риска	Значимость ущерба
1. Низкий ущерб	Ущерб для организации незначителен, не требует существенных ресурсов или привлечения стратегических резервов для его покрытия. Ущерб для репутации организации отсутствует. На достижение целей не влияет
2. Средний ущерб	Ущерб, который может быть покрыт из собственных резервов. При этом не возникает серьезных угроз существованию и устойчивости организации. Ущерб для репутации организации носит кратковременный характер. Усложняется достижение целей
3. Высокий ущерб	Значительный ущерб, возникает угроза устойчивости и существованию организации. Существенный ущерб репутации организации. Цели достичь практически невозможно

После того как каждый выявленный риск оценен с точки зрения ущерба, необходимо провести экспертную оценку вероятности наступления такого ущерба. В таблице 4 приведен пример шкалы вероятности, которая применяется для ранжирования рисков.

Таблица 4. – Шкала вероятности возникновения рисков

Ранг вероятности	Вероятность возникновения риска
1. Низкая вероятность	Низкая вероятность реализации опасного события в течение года
2. Средняя вероятность	Опасное событие, скорее всего, произойдет в течение года
3. Высокая вероятность	Опасное событие уже неоднократно реализовалось в организации и отрасли. Событие с большой вероятностью произойдет в течение года, возможно неоднократно

С помощью матрицы вероятности и последствий (таблица 5) определяют уровень риска и дальнейшие действия, которые необходимо предпринять в отношении каждого риска. Для расстановки приоритетов рисков используются следующие ранги: высокий риск (Кр. – «красная зона»); средний риск (Жел. – «желтая зона»); низкий риск (Зел. – «зеленая зона»). В зависимости от ранга риска используется та или иная стратегия реагирования (таблица 6).

Таблица 5. – Матрица вероятности и последствий

Вероятность наступления	Размер ущерба		
	низкий (1)	средний (2)	высокий (3)
Высокая (3)	Зел.	Кр.	Кр.
Средняя (2)	Зел.	Жел.	Кр.
Низкая (1)	Зел.	Зел.	Кр.

Таблица 6. – Стратегия реагирования в зависимости от ранга риска

Ранг риска	Стратегия реагирования
Высокий	Неприемлемые. Незамедлительные действия, необходимые для снижения риска путем разработки мероприятий по его предотвращению или снижению
Средний	Необходим периодический мониторинг уровня риска. В случае экономической целесообразности руководство организации может принять решение о разработке мероприятий по минимизации рисков среднего уровня
Низкий	Риск приемлемый. Необходим периодический мониторинг уровня риска

В результате оценки составлен «Реестр рисков» идентифицированных и управляемых органом по сертификации РУП «Борисовский ЦСМС» (таблица 7).

Таблица 7. – Реестр рисков РУП «Борисовский ЦСМС» (фрагмент)

Идентифицированный риск	Анализ риска			Необходимость обработки (+) – да; (–) – нет
	вероятность наступления	размер ущерба	категория риска*	
1. Недостижение целей аудита	2	3	BP	+
2. Неэффективная выборочная проверка в процессе аудита	2	2	CP	+
3. Нарушение принципа беспристрастности при проведении работ органом по сертификации	2	3	BP	+
4. Несоблюдение процедур сертификации	1	3	BP	+
5. Увольнение сотрудников	2	2	CP	+
6. Заболевание члена команды	3	1	HP	–

\* BP – высокий риск; CP – средний риск; HP – низкий риск.

После разработки мероприятий по предупреждению и снижению рисков составлен «План мер контроля (управления) рисками» (таблица 8).

Таблица 8. – План мер контроля (управления) рисками (фрагмент)

Риски	Последствия	Критерии	Меры по минимизации рисков	Ответственный, срок
1	2	3	4	5
<i>Аудит и сертификация систем менеджмента качества</i>				
Недостижение целей аудита	Необходимость дополнительных аудитов	Ответственность перед заявителем за надлежащее выполнение процедур	Подбор компетентной команды, Привлечение технических экспертов. Расчет нормативов времени на аудит. Соблюдение требований «Положения о персонале органа по сертификации продукции, услуг, систем менеджмента»	Руководитель команды по аудиту, при планировании аудита
Неэффективная выборочная проверка в процессе аудита	Недостоверность результатов аудита. Недоверие к результатам работ по сертификации систем менеджмента	Ответственность перед заявителем за надлежащее выполнение процедур сертификации систем менеджмента	Соблюдение требований ТНПА, соблюдение требований «Положения о персонале органа по сертификации продукции, услуг, систем менеджмента»	Руководитель команды по аудиту, при планировании аудита
Нарушение принципа беспристрастности при проведении работ органом по сертификации	Согласно идентифицированным рискам беспристрастности			Руководитель органа по сертификации

Окончание таблицы 8

1	2	3	4	5
Несоблюдение процедур сертификации	Ответственность перед заявителем за несоблюдение процедур аудита и сертификации систем менеджмента	Ответственность перед заявителем за невыполнение (не надлежащее выполнение) процедур подтверждения соответствия; Нарушение своих обязанностей персоналом органа по сертификации; Причинение ущерба заявителю	Четкое распределение функций, прав, обязанностей персонала при аудите и проведении работ по сертификации систем менеджмента (положения, должностные инструкции, нормативные документы, документы системы менеджмента органа по сертификации)	Руководитель команды по аудиту, при планировании аудита
Увольнение сотрудников	Невозможность выполнения программы аудитов	Соответствие штата органа по сертификации объема выполняемых работ и области аккредитации; Штат экспертов в технических областях	Выполнение требований Положения о персонале; Мотивация персонала	Руководитель органа по сертификации

**Заключение.** Комплексное управление рисками позволяет более полно учитывать внутренние и внешние факторы риска в деятельности органа по сертификации, определяет пути обеспечения устойчивости организации, ее способности противостоять неблагоприятным ситуациям.

Представленный *опыт оценки рисков* в органе по сертификации систем менеджмента качества окажет несомненную помощь не только органам по сертификации, но и организациям в понимании вопроса, что такое мышление, основанное на рисках при внедрении новой редакции стандарта СТБ ISO 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования».

Основные показатели эффективного управления рисками – выполнение запланированных показателей бизнес-процесса и отсутствие претензий потребителей.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания : СТБ ISO 31000-2015. – Введ. 10.02.15. – Минск : Госстандарт, 2015. – 18 с.
2. Оценка соответствия. Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента СТБ ISO / IEC 17021-1-2016. – Введ. 01.04.16. – Минск : Госстандарт, 2016. – 42 с.
3. Системы менеджмента качества. Требования : СТБ ISO 9001-2015. – Введ. 14.12.15. – Минск : Госстандарт, 2015 – 25 с.

Поступила 17.03.2017

#### EXPERIENCE OF IMPLEMENTATION OF THE RISK ASSESSMENT PROCESS IN THE BODY CERTIFICATION OF MANAGEMENT SYSTEMS

*E. VORONOVICH, V. KALYUTA, E. LESCHOVA, A. VASYUKOV*

*This article is devoted to the description of the main risks in the activities of the certification body of management systems. The introduction questions of the risk management process are considered. Particular attention is paid to specific risks related to ensuring the requirements for impartiality, the perception of stakeholders in the certification process. The problems of risk assessment are analyzed and possible solutions are proposed.*

**Keywords:** risk, risk assessment, management system.